



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**МБА - Менаџмент**  
**Штип**

**Гонца Танева**

**ПРОБЛЕМИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИТЕ ОД  
СТРАНА НА МЕНАѢЕРИТЕ ЗА НИВНО РЕШАВАЊЕ**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -**

**Штип, мај 2017**



**UNIVERZITY OF „GOCE DELCEV“ – STIP**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**MBA - Management**  
**Stip**

**Gonca Taneva**

**PROBLEMS IN THE ORGANIZATION AND DECISION – MAKING BY  
MANAGERS TO RESOLVE THEM**

**- MASTER THESIS -**

**Stip, May 2017**

**Комисија за оценка и одбрана:**

**Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески**

**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Член: Проф. д-р Ристо Фотов**

**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Член: Проф. д-р Еленица Софијанова**

**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Магистерскиот труд е посветен на моето семејство.**

## Проблемите во организацијата и донесување на одлуки од страна на менаџерите за нивно решавање

### ***Краток извадок:***

Луѓето претставуваат најзначајните, често пати и единствените учесници за создавањето на проблемската ситуација, кои немаат единствено мислење за настанатата ситуација. Со различните мотиви и интереси имаат и различно гледање и пристапи кон решавање на проблемската ситуација.

Разгледувањето на проблемите од повеќе димензионалности претставува услов за успешно соочување со организациската сложеност, како и проблемите кои настануваат, се развиваат и егзистираат во истата. Менаџерите се тие, кои решавањето на појавените проблеми го гледаат од повеќе аспекти, со цел за успешно решавање и постигнување на зацртаните цели.

Успешните менаџери не дозволуваат и не оставаат простор и време појавените проблеми сами да се решат. Проблемите сами се појавуваат, но за нивно отстранување потребно е многу труд, знаење и критично решавање. Секој појавен проблем има свое место на настанување, услови на ширење и учесници.

***Клучни зборови:*** проблемите во организацијата, решавање на проблемите, одлучување, менаџери, вработени, комуникација, надворешни влијанија.

## **Problems in the organization an decision – making by managers to resolve them**

### ***Abstract:***

People represent the most often and the only participants in the creation of the problem situation that no single opinion on the situation. With different motives and interests have a different perspective and approaches to solving problem situation.

Consideration of the problems of multiple dimensionality is a condition for successfully dealing with organizational complexity and the problems that arise, develop and exist in it. Managers are those addressing emerging problems see more aspects in order to successfully resolve and achieve goals.

Successful managers do not allow and leave no space and time alone emerging problems to be addressed. Problems occur alone, but for their removal required a lot of effort, knowledge and critical resolution. Every problem has a phenomenal place of occurrence, amid spreading and participants.

***Key words:*** problems in the organization, problem solving, decision making managers, employees, communication, external influences.

## Содржина

<b>Вовед.....</b>	<b>10</b>
<b>Прва глава.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Дефинирање на проблемите во организацијата.....</b>	<b>12</b>
1.1. Проблемите од менаџерски аспект.....	14
1.1.1. Поедноставување на решенијата.....	14
1.1.2. Утопистички решенија.....	15
1.1.3. Неможни решенија.....	15
1.2. Едноставен и комплексен пристап за решавање на проблемите.....	16
1.2.1. Едноставен пристап за решавање на проблемите .....	16
1.2.2. Комплексен пристап за решавање на проблемите.....	17
1.3. Критериуми според кои се групирани проблемите.....	17
1.3.1. Видови проблеми од аспект на карактерот на проблемот.....	17
1.3.2. Видови проблеми од аспект на местото.....	18
1.3.3. Видови проблеми од аспект на сложеноста.....	18
1.3.4. Видови проблеми од аспект на можноста на нивното решавање.....	19
1.3.5. Видови проблеми од аспект на нивото на нивното значење.....	19
1.4. Начини на кои менаџерите пристапуваат кон решавање на деловните проблеми во организацијата.....	20
1.4.1. Формулирање на целта.....	22
1.4.2. Собирање на потребните информации.....	22
1.4.3. Спроведување на постапка за решавање на проблемот.....	23
1.5. Пристапи и методи за решавање на деловните проблеми.....	24
1.5.1. Причинско-последичен пристап.....	24
1.5.2. Когнитивен механизам како метод за решавање на деловните проблеми.....	25
1.5.3. Системска анализа за решавање на деловните проблеми.....	27
1.5.4. Одлучување засновано на факти за решавање на деловните проблеми .....	27
1.5.5. Одлучување базирано на искуство како пристап за решавање на деловните проблеми.....	27
1.5.6. Одлучување базирано на институција како пристап за решавање на деловните проблеми.....	28
1.6. Влијанието на техниките за решавање на проблемите .....	28
1.6.1. Линеарни техники за решавање на проблемите во организацијата.....	28
1.6.2. Стратешки техники за решавање на проблемите во организацијата .....	29
1.6.3. Хипотетизирачки техники за решавање на проблемите	

во организацијата.....	30
1.6.4. Неутрални техники за решавање на проблемите во организацијата.....	30
1.6.5. Циркуларни техники за решавање на проблемите во организацијата.....	31
1.6.6. Рефлексивни техники за решавање на проблемите во организацијата.....	31
<b>Втора глава.....</b>	<b>33</b>
<b>2. Одлуки и одлучување.....</b>	<b>33</b>
2.1. Фази во процесот на одлучување .....	40
2.1.1. Анализа на проблемот.....	41
2.1.2. Формирање на алтернативи.....	43
2.1.3. Проценка на решенијата.....	44
2.1.4. Избор на најдобрата одлука.....	44
2.1.5. Примена на одлуката.....	45
2.2. Одлучувањето во услови на извесност, неизвесност и ризик .....	46
<b>Трета глава.....</b>	<b>48</b>
<b>3. Комуникацијата во организацијата за успешно решавање на проблемите.....</b>	<b>48</b>
3.1. Видови на комуникации.....	49
3.1.1. Формална и неформална комуникација.....	50
3.1.2. Вербална, невербална и писмена комуникација.....	51
3.2. Значење и важност на комуникациите .....	55
3.3. Комуникациски вештини .....	58
3.4. Неуспех на комуникациите и препреки за нивно ефективно остварување.....	60
<b>Четврта глава.....</b>	<b>65</b>
<b>4. Влијанието на окружувањето врз одлучувањето.....</b>	<b>65</b>
4.1. Класификација на окружувањето .....	66
4.1.1. Екстерното наспроти интерното окружување.....	66
4.2. Стратегии за приспособување на окружувањето .....	70
4.2.1. Приспособување.....	71
4.2.2. Ублажување.....	71
4.2.3. Делумно влијание.....	72
4.2.4. Стратегија на промени.....	72
4.3. Степен на извесност на окружувањето.....	73
4.3.1. Неизвесност на окружувањето.....	74
4.3.2. Наклонетост на окружувањето .....	74



4.4. Неизвесноста на одлучувањето во услови на променливо окружување.....	74
<b>Петта глава.....</b>	<b>77</b>
<b>5. Емпириско истражување.....</b>	<b>77</b>
5.1. Методологија на истражување.....	77
5.2. Оправданост на истражувањето.....	77
5.3. Предмет на истражувањето.....	78
5.4. Цел на истражувањето.....	79
5.5. Хипотетичка рамка.....	79
5.6. Методи на истражување.....	80
5.7. Резултати од истражувањето.....	81
<b>Шеста глава.....</b>	<b>109</b>
<b>6. Преферирање на правилни постапки во носењето одлуки за решавање на појавени проблеми во организацијата.....</b>	<b>109</b>
6.1. Користење на креативноста во процесот на одлучување.....	109
6.1.1. Улогата на креативноста во одлучувањето .....	110
6.1.2. Креативно мислење и креативно одлучување.....	111
6.1.3. Улогата на креативноста во фазата на идентификување на проблемот.....	113
6.1.4. Улогата на креативноста во фазата на генерирање алтернативи .....	116
6.1.5. Улогата на креативноста во фазата на оцена и избор на алтернатива.....	117
6.2. Проблемите во организацијата и процес на менаџерско одлучување за нивно решавање.....	119
6.2.1. Дефинирање на проблемот.....	120
6.2.2. Прибирање информации и дијагностицирање на проблемот.....	121
6.2.3. Формулирање алтернативи.....	121
6.2.4. Вреднување (оценување) на алтернативите.....	123
6.2.5. Избор на алтернативи.....	123
6.2.6. Имплементирање (применување) на избраната алтернатива.....	123
6.2.7. Контрола за добивање на повратни информации од спроведената одлука.....	124
6.3. Континуирано унапредување на процесот на одлучување.....	124
Заклучок .....	126
Користена литература.....	132

## Вовед

Секојдневното функционирање на организацијата која е составена од голем број на луѓе со различни карактери, кои имаат различно мислење за една иста ситуација, проблем, го создаваат текот на операциите кои се извршуваат во самата организација.

Самата природа создавајќи нè различни едни од други, различниот став на пристап кон проблемската ситуација, придонесува да се создаде атмосфера на тензичност и несогласувања.

Менаџерите свесни за постоењето и можноста за појава на такви ситуации, како лидери во организацијата ги имаат во своја рака „конците“ со кои го регулираат и ја ублажуваат настанатата напната ситуација.

За таа цел менаџерскиот тим користи различни видови на техники и методи, чија комбинација зависи од ситуацијата во која се наоѓа организацијата.

Самиот старт на дејствување со цел за решавање на несаканата ситуација, менаџерите ја започнуваат со дефинирање на проблемот, со што се добиваат информации за видот на проблемот, причините за негова појава, жариштето каде е појавен истиот и степенот на неговата сложеност.

Врз основа на првичните информации се донесува одлука за методите и за пристапот за решавање на проблемот. Доколку проблемот е поедноставен, автоматско право му се придава на менаџерот од тоа ниво на кое е појавен самиот проблем. Доколку проблемот е сложен и неговото дејствување доведува до пропаст и згаснување на организацијата, тогаш менаџерскиот тим пристапува многу посериозно кон расчистување на пречката за нормално функционирање на организацијата и остварување на зацртаните цели.

Самиот процес на одлучување не е едноставен и лесен. За да се донесе квалитетна и соодветна одлука која е релевантна на постоечкиот проблем и ќе придонесе за негово елиминирање, самиот процес на одлучување поминува низ неколку фази и тоа: анализа на проблемот, формирање на алтернативи, проценка на решенијата, избор на најдобрата одлука и примена на донесената одлука. Секоја од овие фази си има свои карактеристики, напори и знаење кои треба да се вложат сè со цел да се добие посакуваниот резултат.

За да се отстрани еден организациски проблем, не е потребно само знаењето и вештините кои ги поседуваат засегнатите лица, голема улога игра и самата комуникација во организацијата. Со самото комуницирање од првото ниво на менаџмент, заедно со вработените на тоа ниво и комуникацијата со сите други нивоа во целина со целата организација, добиените информации за постоечкиот проблем, како и сè што е поврзано со истите е битна работа за совладување на пречките.

Секогаш не се формулираат плановите онака како што е замислено за нив. Со комуникацијата се добиваат потребните информации, со заедничкото дејствување се пронаоѓа најсоодветното решение за проблемската ситуација, но секогаш не е толку едноставно, посебно кога станува збор за организација која со секојдневните активности и процеси е поврзана со окружувањето.

Менаџерите се свесни дека за опстанок на пазарот и издвојување од конкурентските сили, треба да имаат изградено стратегија за приспособување кон окружувањето. Тоа грубо кажано значи, организацијата треба да биде подготвена да ги следи промените кои ги наложува самиот пазар, од најсовремени и најнови технологии до начинот на организирање и раководење со една организација. Само флексибилните организации се тие кои опстануваат и стануваат лидер во подрачјето во кое дејствуваат.

# Прва глава

## 1. Дефинирање на проблемите во организацијата

Присутниот проблем се регистрира како неостварување на зацртаните цели или остварување на нешто што е поразлично од зацртаното.

Проблемот се дефинира како несакана ситуација која се појавува во организацијата или во некој составен дел од истата, кој проблем настанал автономно или под дејство на непознати фактори.<sup>1</sup>

Луѓето се најзначајните, односно често пати и единствените учесници во создавањето на проблемската ситуација. Причината произлегува од различните мислења, ставови и перцепции на секој засегнат поединец во ситуацијата. Различните наведени карактеристики повлекуваат со себе и различни интереси и гледања, како и пристапи кон решавање на веќе настанатата ситуација.

Кај менаџерите е присутна свесноста дека никој не ја признава вината, секој сака и знае да ја префрли на другиот учесник во ситуацијата. На тој начин, наместо решавање на проблемската ситуација и продолжување во саканата насока без пречки, доаѓа до отежнување и усложнување на истата, како резултат на нереалистичкото однесување на поединците во организацијата.<sup>2</sup>

Успешните менаџери не оставаат проблемите сами да се решат, напротив тие преземаат мерки, труд, знаење, како и чекор кон критичко отстранување на пречките. Јасна е сликата дека секој појавен проблем има свое место на настанување, учесници, како и услови на ширење.

Постојат два начина на разбирање на појавените проблеми: едниот е дека проблемите претставуваат мотив, предизвик, како и алка која ги поврзува учесниците во проблемската ситуација и дека е нешто неизбежно со кое секој мора да се соочи. Од друга страна, појавените проблеми се разбираат како подлога на која се појавуваат и растат недоразбирањата како и конфликтите.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Badie N. Farah, Daniel R. Heiser, *Problem Solving*, <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Problem-Solving.html>

<sup>2</sup>Milton Glaser, American designer, 1929, *Defining the problem, gathering information*, <http://www.studygs.net/problem/problemsolvingv1.htm>

<sup>3</sup>William Pirraglia, *Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions)*, <http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>

Со самото појавување на проблемите во организацијата, менаџерите се свесни дека тие имаат влијание како врз тековните активности во самата организација, така и врз членовите кои работат во таа организација. Луѓето не се исти пред и по појавувањето на проблемите. Во независност од видот на проблемот, луѓето можат да се променат позитивно, поголемо поврзување со другите членови поради самата ситуација, а од друга страна, проблеми кои луѓето ги менуваат во негативни и нервозни личности.

Организацијата претставува целина која е составена од делови кои се меѓусебно поврзани и имаат влијание едни врз други. Така, менаџерите појавениот проблем треба да го гледаат како целина, бидејќи со појавата на истиот во одредено подрачје, дел во организацијата, има влијание врз останатите делови, а со тоа зазема поголеми размери кои јавуваат потреба од поголеми напори за решавање на ситуацијата.<sup>4</sup>

Менаџерите се свесни дека таму каде што дејствува појавениот проблем не е и коренот, односно жариштето на проблемот. Проблемот се јавува на едно место, на друго дејствува и зафаќа поголем размер, а со пристапот од страна на менаџерот, односно истражување на загрозеното подрачје, доаѓање до жариштето на самиот проблем, повратните информации и комуникацијата помеѓу тимот, како и истражување на поврзаноста на меѓусебе загрозените делови и нивните влијанија, претставува вистински чекор кон отстранување на проблемот.<sup>5</sup>

Проблемите имаат комуникациска димензија, тоа значи дека доколку не се каже дека постои проблем, не се искомуницира дека нешто не е во ред, тогаш се остава простор да тлее, а потоа да се развие во поголема димензија. Квалитетните менаџери знаат дека со комуникацијата се пренесува информацијата дека постои проблем, се споделува со вработените постоечката ситуација и се пристапува кон отстранување на негативното. Со самата информација пренесена од менаџерите кон своите вработени се остварува

---

<sup>4</sup>Impossible" Project Facilitation, <http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

<sup>5</sup>William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/analyze/analyze-community-problems-and-solutions/define-analyze-problem/main>

информацијата, се отвора на виделина проблемската ситуација и се започнува тимски пристап кон заедничка цел.

Искусните менаџери не го практикуваат авторитативниот начин на решавање на проблемите во организацијата. Тие менаџери се отворени за комуникација и секој предлог и мислење го примаат и разгледуваат како би можело да дојде до решение на проблемот. Свесни дека секој вработен има свој карактер, различни мислења и различни ставови, тие се однесуваат прилагодливо на секоја ситуација и заедно со засегнатиот тим прават избор на најсоодветното решение.<sup>6</sup>

### **1.1. Проблемите од менаџерски аспект**

Од голема важност е како менаџерите гледаат на организацијата во која дејствуваат. Барањето од вработените на добро и позитивно мислење треба да претходи на истата таква ситуација од страна на менаџерите. Постојат менаџери кои само ги искористуваат идеите и предлозите од страна на вработените, а за возврат се добива злоупотреба и манипулација на довербата. Во продолжение накратко ќе биде објаснето како менаџерите гледаат на проблемите и проблемските ситуации кои се појавуваат во организацијата.<sup>7</sup>

#### **1.1.1. Поедноставување на решенијата**

Поимот укажува дека станува збор за организации во кои појавувањето на проблемите се занемаруваат, не им се придава значење. Проблеми кои се јавуваат во пониските нивоа на организација и за кои не е дојдено губење време од страна на менаџерите, а од друга страна, вработените не покренуваат никаква иницијатива штом нема реакции од менаџерите. Состаноците се одвиваат едногласно со исти ставови и мислења, дека во организацијата сè е како што треба и нема потреба од новитети и иновации. Менаџерите им имаат дадено до знаење на вработените дека нивниот збор е клучен и нема потреба од

---

<sup>6</sup>Problem-solving and decision-making,<http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

<sup>7</sup>Milton Glaser, American designer ,1929, Defining the problem, gathering information <http://www.studygs.net/problem/problemsolvingv1.htm>

дополнителни комуникации за исти работи. Комуникацијата во ваквите организации, со таков тип на менаџмент е на најможното ниско ниво, со што сите во тој круг сметаат дека тоа е само губење време. Како настанале проблемите, доколку ги има, така ќе си заминат. Не е потребно никакво вложување ни, пак, истражување кое претставува дополнителен трошок. Во организацијата не постојат проблеми, тие се надвор од доменот на самата организација.<sup>8</sup>

### **1.1.2. Утопистички решенија**

Самиот поим значи негирање на реалноста и живеење по свои замисли. Организациите чиј менаџерски тим стои и го поддржува утопистичкиот начин на управување со појавените решенија, во сложените ситуации ја негираат, односно не ја прифаќаат реалноста, туку тежнеат кон утопизмот, односно ситуацијата која сами ја замислиле или сакаат да ја доживеат. Менаџерите се одлучуваат на тој пристап поради лошите искуства во минатото, страв од ризикот и неизвесноста. Ваквиот тип на организација нема изградена визија за во иднина, не дејствува со цел и планови, туку живее во некој свој свет, нереален. Вработените секогаш го избираат лесниот пат, по кој нема да дојдат до критики и да бидат донесени во ситуации на давање на мислење и предлози; добредојден им е таквиот начин на работење и целосна поддршка им даваат на менаџерите. Таквиот начин на управување е што сите се убедени дека еден ден ќе биде онака како што тие сакаат, без пристап кон решавање на појавените проблеми, мислејќи дека сè има рок на постоење.<sup>9</sup>

### **1.1.3. Неможни решенија**

Пристапот на решавањето на проблемот е од голема важност за неефикасно негово отстранување. Доколку постои неправилен пристап, односно сложениот проблем се гледа како мал и незначаен, или малиот и незначајниот

---

<sup>8</sup>Margaret J. Wheatley and Geoff Crinean, Solving, not Attacking, Complex Problems, A Five-State Approach Based on an Ancient Practice

<http://www.margaretwheatley.com/articles/solvingnotattacking.html>

<sup>9</sup>Dwayne Spradlin, The Power of Defining the Problem, <https://hbr.org/2012/09/the-power-of-defining-the-prob>

проблем се гледа и се толкува како голем и значаен, се чекори по погрешен пат за решавање на ситуацијата.

Во организации во кои клучен збор е зборот на менаџерот, организација во која нема место и простор за дискусија помеѓу менаџерите и вработените, комуникацијата е занемарена и претставува губење на време, е организација во која вработените се третираат како пиуни во целата работа. Немаат право на дискусија, туку вршат прифаќање на кажаниот збор и став од страна на менаџерот.<sup>10</sup>

Во таквите организации, тимот изграден од менаџери не е флексибилен и отворен на промени и иновации. Тој се занимава со небитните работи и има за цел остварување на неможното, нешто што е надвор од реалноста, со предлагање на несфатливи и неможни решенија.

## **1.2. Едноставен и комплексен пристап за решавање на проблемите**

Секојдневното работење и функционирање на организацијата доведува до остварување на голем број контакти помеѓу вработените, вработените и менаџерите, со надворешните лица, партнери, добавувачи и сл. Во текот на остварување на комуникацијата се остваруваат и влијанија од менаџерот кон вработените и обратно. Односите во текот на комуникацијата се надоградуваат, се надополнуваат, а некои се разградуваат.

Во продолжение ќе бидат објаснети два вида на пристапи за решавање на проблемите во организацијата<sup>11</sup> и тоа: *едноставниот пристап за решавање на проблемите и комплексниот пристап за решавање на проблемите.*

### **1.2.1. Едноставен пристап за решавање на проблемите**

Во организациите каде менаџерите го избираат, односно го оправдуваат овој пристап на решавање на проблемите, постои континуиран тек на настаните: менаџерите имаат целосен увид на ситуацијата, односите кои се остваруваат,

---

<sup>10</sup>Problem-solving and decision-making, <http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

<sup>11</sup>William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions) <http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>



цели кон кои се тежнее да се постигнат, како и ресурсите кои се потребни и со кои располага самата организација. Менаџерскиот тим е убеден дека нема нерешливи проблеми, дека сè е под контрола, вработените ги следат инструкциите од нивните надредени. Ваквата ситуација доведува до нереално гледање на ситуацијата, односно појава на утопизам.

Ваквиот начин на функционирање на организацијата не е за долг временски период. Наместо решавање на ситуацијата и настанатите проблеми, се пристапува кон објаснување на негативностите од надворешната средина кои вршат деструкција на работењето.

### **1.2.2. Комплексен пристап за решавање на проблемите**

Друга е ситуацијата во организацијата во која проблемите се гледаат како сложени појави, дека однесувањето на вработените не е секогаш целнонасочено и дека однесувањето може да биде ирационално е размислување и пристап на комплексност од страна на менаџерскиот тим. Свесни дека иднината е неизвесна, потребите од развивање на стратегии за прилагодување и остварување на целите, постојано да се врши преодлучување на донесените одлуки е главна карактеристика на менаџерите кои егзистираат во ваква средина.<sup>12</sup>

### **1.3. Критериуми според кои се групирани проблемите**

Критериумите според кои се групирани проблемите не значи секој критериум да содржи различен вид на проблеми, туку еден ист проблем може да се класифицира во повеќе видови на критериуми<sup>13</sup>, дадени во продолжение.

#### **1.3.1. Видови проблеми од аспект на карактерот на проблемот**

Според карактерот на проблемот, проблемите се класифицирани на проблеми кои се појавуваат меѓу вработените, помеѓу вработените и менаџерите

---

<sup>12</sup>Badie N. Farah, Daniel R. Heiser, Reference for business  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Problem-Solving.html>

<sup>13</sup>Solving the Impossible: Systematizing Brand Management  
<https://blog.percolate.com/2015/02/solving-impossible-systematizing-brand-management-part-2/>

и проблеми помеѓу менаџерите. Причината на појавените проблеми помеѓу вработените е поради несогласувањата на различните ставови, мислења, како и љубомората: појава на нехармонија и несогласувања помеѓу вработените и менаџерите, кои од една страна произлегуваат од непочитта спрема надредениот, несогласување со ставовите, ненавремено извршување на зададените задачи, а од друга страна заземениот бирократски став од страна на менаџерите, третирање на вработените како слуги кои мора да ги извршуваат зададените задачи, како и неможност од нивно менување и давање предлози од страна на вработените. И проблемите појавени на релација менаџер – менаџер, можат да бидат судбоносни за постоењето на организацијата. Причините за настанување на овие проблеми се поради борбата за моќ, напорите за добивање на симпатизери од страна на вработените, завист и љубомора.<sup>14</sup>

### ***1.3.2. Видови проблеми од аспект на местото каде што се јавуваат***

Овој вид на проблеми се поделени според жариштето на кое се појавуваат. Проблемите можат да бидат во рамките на пониските нивоа на менаџмент, односно помеѓу вработените, потоа на средното ниво на менаџмент по хиерархиската скала, како и проблемите помеѓу менаџерите на врвот на хиерархиската скала на функционирање.<sup>15</sup>

### ***1.3.3. Видови проблеми од аспект на сложеноста***

Од аспект на сложеноста, проблемите се делат на прости и сложени. Простите проблеми се препознатливи по својот начин и интензитет на појавување. Пристапот кон нивно решавање е рутински и се базира на причинско-последичниот однос. Времето на донесување на одлуки за овој тип на проблеми е рационално и не претставува некој ограничувачки фактор. Причините за

---

<sup>14</sup>Gary Hadler B.Ec, Dip.Ed, MBA, Problems and how to solve them, <http://www.itseducation.asia/problem-solving.htm>

<sup>15</sup>Problem-solving and decision-making, <http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

појавување на овие проблеми се познати како и последиците. Решавањето на проблемите е рутински на веќе познат начин.<sup>16</sup>

Сложените проблеми се многу поразлични од простите проблеми. Начинот на самото појавување, составот, времето потребно за анализирање и доведување во ред ситуацијата, многудимензионалното гледање на истите се само некои карактеристики кои ги прават сложени и непредвидливи во своето дејствување.<sup>17</sup>

#### **1.3.4. Видови проблеми од аспект на можноста на нивното решавање**

Самата поделба на проблемите според овој пристап тргнува кон решавање на проблемите со помош на знаењето кое го поседуваат засегнатите лица, како и нивно доочување и дообразување. Се делат на решливи и нерешливи проблеми.

Во повеќето случаи решливи проблеми, односно проблеми кои се решаваат се простите проблеми, проблемите за кои се познати причините за нивно настанување. Еднодимензионалноста е клучна карактеристика на истите. Се јавуваат на веќе познат начин и последиците кои ги предизвикуваат се познати.

Од друга страна нерешливите проблеми се сложените проблеми, кои се непредвидливи, многудимензионални, секогаш се јавуваат на нов начин, потребно е повеќе време за нивно дефинирање и последиците се непознати од нивното дејствување.<sup>18</sup>

#### **1.3.5. Видови проблеми од аспект на нивото на нивното значење**

Проблемите исто така можат да се групираат според тоа дали и колкаво значење и важност имаат во самото дејствување на организацијата. Се делат на: битни проблеми и небитни проблеми.

Битни проблеми се оние чие ненавремено решавање може да предизвика зголемување на размерите на дејствување и доведување на деструкција на активностите во организацијата.

---

<sup>16</sup>Organization Simplification, <http://www.bain.com/consulting-services/organization/organization-simplification.aspx>

<sup>17</sup>FIXING THE IMPOSSIBLE, <http://greitco.com/products-services/fixing-the-impossible/>

<sup>18</sup>Impossible" Project Facilitation, <http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

Небитните проблеми се оние чие занемарување и непридавање на значење произлегува од веќе познат начин на дејствување, на развивање, на решавање и сл., не допира до длабочината на функционирање на организацијата.<sup>19</sup>

#### **1.4. Начини на кои менаџерите пристапуваат кон решавање на деловните проблеми во организацијата**

Организацијата е составена од голем број на луѓе, кои во текот на секојдневното работење остваруваат контакти. Сложеноста на самата организација произлегува од контактите, односите и влијанијата кои се остваруваат во текот на работењето.

Проблемите кои се појавуваат во организацијата не се сите под контрола на менаџерот. Тој се занимава со комплексните проблеми, проблеми кои се судбоносни и од кои зависи иднината на организацијата. Доколку организацијата е голема и има повеќе сектори на управување, тогаш со секој сектор раководи овластен менаџер, надлежен за случувањата во тоа подрачје.<sup>20</sup>

Појавените проблеми во организацијата се многудимензионални и сложени и произлегуваат од различното мислење и став на вработените во организацијата. Тоа доведува до потребата од добра и квалитетна комуникација во организацијата, со цел да се изнајде едно најоптимално решение за отстранување на проблемот.

Менаџерите го препознаваат проблемот кога тие или некој од вработените ќе забележат девијантни отстапувања, со што им се привлечно вниманието. Самото формулирање на проблемот е кога менаџерите вршат одредување на големината на девијациите, карактерот и штетните последици. За донесување на одлука дали да се преземат мерки или не, зависи дали негативните влијанија ја преминале границата на толеранција.

---

<sup>19</sup>William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions) <http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>

<sup>20</sup>William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/analyze/analyze-community-problems-and-solutions/define-analyze-problem/main>

Препознавање на проблемот е, всушност, препознавање на потребата за негово разрешување, а формулирање на проблемот е одредување на сложеност на самиот проблем, како и вложување на напори за негово разрешување.

Објективни и субјективни фактори играат улога при самото препознавање и формулирање на проблемот<sup>21</sup>. Објективни фактори се:

- Големината на проблемот;
- Сложеноста на проблемот;
- Структурата на проблемот;
- Жариштето, односно локацијата на проблемот;
- Времето кое е на располагање за отстранување на проблемот.

Додека во групата на субјективни фактори спаѓаат:

- Знаењето со кое се располага и она кое е потребно за совладување на проблемот;
- Искуството;
- Совесноста, односно чесноста спрема сите засегнати лица во ситуацијата;
- Имагинација, создавање слика за иднината;
- Интуиција, одредување на точниот правец на дејствување;
- Спремност на сите засегнати лица и способност за соочување со реалната ситуација, како и отежнатата атмосфера во организацијата.

Перцепцијата е присутна кај секој човек, всушност, секој има природна ограниченост од тоа што видел и слушал. Давањето акцент на перцепцијата од страна на менаџерите е една од најголемите грешки кои ја доведуваат на дното организацијата. Всушност, во тој случај тие мислат дека нивното размислување и нивното гледање на работите е единственото и точното. Од друга страна, постојат менаџери кои сметаат дека нивната перцепција е само нивна и тоа не треба да

---

<sup>21</sup>Dwayne Spradlin, The Power of Defining the Problem, <https://hbr.org/2012/09/the-power-of-defining-the-prob>

значи дека е најдоброто решение на постоечкиот проблем.<sup>22</sup> Во тој случај, простор им се дава на сите други да ги истакнат своите мислења, ставови и предлози.<sup>23</sup>

Од голема важност за доведување на работењето во организацијата во нормала е разбирањето, правилното разбирање на проблемот. Од начинот кој ќе биде разбран појавениот проблем, зависи и ставот кој ќе биде заземен кон истиот. Ништо не е постојано, затоа во текот на работењето и дејствувањето се прават промени, збогатување и менување на донесените одлуки за постоечкиот проблем.

#### **1.4.1. Формулирање на целта**

Постапката, формулирањето на целта се состои од активностите кои ги опфаќаат темите поврзани со тоа што сакаат да се постигне со решавање на самиот проблем, вклучувајќи ги и времето, односно роковите кои се на располагање. Кога станува збор за едноставен проблем, активностите завршуваат со дефинирање на целта која сака да се постигне и веднаш се пристапува кон спроведување на таа активност. Од друга страна, појавата на сложен проблем со себе повлекува потреба од собирање на поголема количина информации, како и различните мислења на засегнатите лица во самата ситуација бара поголеми рокови за разгледување и појаснување на настанатиот проблем.<sup>24</sup>

Без разлика од типот на проблемот, голем акцент менаџерите даваат на трошоците и средствата кои се потребни, а од друга страна кои се на располагање со цел за успешно решавање на проблемската ситуација.

#### **1.4.2. Собирање на потребните информации**

Самата постапка на собирање на потребните информации е сложен и сериозен процес. Со собраните информации се врши објаснување, образложување и дефинирање на настанатата ситуација.

---

<sup>22</sup>Badie N. Farah, Daniel R. Heiser, Reference for business  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Problem-Solving.html>

<sup>23</sup>Solving the Impossible: Systematizing Brand Management,  
<https://blhttp://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Problem-Solving.html>

<sup>24</sup>Organization Simplification, <http://www.bain.com/consulting-services/organization/organization-simplification.aspx>

Од количината и квалитетот на собраните информации зависи и квалитетот на донесените одлуки. Квалитетните резултати не се гарант од располагањето на помал број на информации како резултат на краткиот рок поврзан со отстранување на пречките во функционирањето во организацијата. Од друга страна, располагањето со голем број на информации повлекува со себе поголеми рокови за нивно анализирање и простудирање, со што е можно залутување и дезориентирање, а со тоа и одолговлекување на донесувањето на крајната одлука. Сето тоа укажува на располагањето на оптимална количина информации во зависност од проблемската ситуација со цел да се оствари зацртаното.<sup>25</sup>

#### **1.4.3. Спроведување на постапка за решавање на проблемот**

Познато е кога станува збор за едноставен и прост проблем, решавањето на проблемот е рутински од страна на менаџерите или овластените лица за самата ситуација. Но за сложените проблеми се формира специјален тим чии основни активности се: донесување одлука за опремата, материјалите, комуникацијата и сл. Целта на ваквиот начин на работа е да се добијат што е можно поголем број на алтернативни решенија кои треба да имаат свое оправдување и образложение за нивното спроведување. Со самото вреднување и спроведување на постапката за решавање на проблемот се избира најдобрата алтернатива и се чека потврдување на изборот.<sup>26</sup>

Пред да се спроведе последната активност пожелно е да се добие одговор на следните прашања:

- Дали решението е прилагодливо на проблемот?
- Дали може да се реализира?
- Дали е целосно?
- Дали е точно и правилно?
- Дали содржи економска оправданост?
- Доколку треба да се тестира дали е тестирано?

---

<sup>25</sup>FIXING THE IMPOSSIBLE, <http://greitco.com/products-services/fixing-the-impossible/>

<sup>26</sup>Impossible" Project Facilitation, <http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

Одговорите на наведените прашања ја даваат сликата на посакуваната ситуација кон која тежнее самата организација.

## **1.5. Пристапи и методи за решавање на деловните проблеми**

### **1.5.1. Причинско-последичен пристап**

Самиот пристап за решавање на деловните проблеми одговорот го бара во причинско-последичните врски помеѓу настаните и проблемите. Едноставен пример за тоа е настанот 1, кој е резултат на постоењето на појавата 2, а таа пак е резултат на постоењето на појавата 3 и така натаму. Тоа укажува дека секој настан е поврзан со некој друг и дека сложеноста на организацијата е на високо ниво. Имањето на информации и податоци во подрачјата каде што се појавил проблемот не значи и отстранување, односно елиминирање на истиот, туку се појавува потребата од пошироко истражување и на подрачјата кои се поврзани со тој проблем.<sup>27</sup>

Често прашање од страна на менаџерите е од типот на: Како може да се појават проблеми во организацијата кога се внимава на секојдневните случувања и ситуации во работењето? Проблемите не се резултат на сегашното работење, туку нивното жариште е во изминатиот период кога менаџерите биле во ситуација да избираат помеѓу алтернативи и со тек на времето појавениот проблем укажува дека изборот не бил соодветен на ситуацијата.

Наместо непречено функционирање по избраната алтернатива, како и добивање на позитивни резултати од таа постапка, размислувањето, ставот и однесувањето се менува од страна на учесниците и се бара виновникот за погрешната одлука. Ниеден менаџер не ја признава својата грешка на донесената погрешна одлука, туку вината се префрла на останатите лица кои биле вклучени во процесот на одлучување. На прашањето зошто тогашната „најдобра алтернатива“ не ги донела посакуваните резултати и отстранување на пречките во функционирањето, одговорот е дека во моментот на одлучување се поседува

---

<sup>27</sup>William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions), <http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>



одредено ниво на знаење од страна на менаџерите, аналитичарите, експертите и сите други лица кои го сочинуваат тимот за решавање на проблемите. Исто така и поставување на некои од тогашните аспекти за кои се смета дека не се значајни и дека нивното занемарување има пресудно значење за функционирањето на организацијата.<sup>28</sup>

### **1.5.2. Когнитивен механизам како метод за решавање на деловните проблеми**

Менаџерите се свесни дека со квалитетна комуникација и правилно пренесување на пораките помеѓу лицата во организацијата се добива посакуваниот резултат. За таа цел се користат неколку когнитивни принципи:<sup>29</sup>

- *Инференцијалност*, или уште познат како принцип на заклучување. Суштината на овој принцип е донесување на одлуки иако не се поседува целосни информации за истиот. Според овој принцип објективната неизвесност се постигнува со субјективна неизвесност од која се црпи сигурноста во донесувањето и решавањето на појавените проблеми. Причината на таквиот начин на функционирање на самиот принцип е поради тоа дека никогаш не може да се располага со целосни информации, поготово за сложените и многу сложените проблеми. За таа цел донесените одлуки се врз база на информациите и податоците со кои се располага, како и знаењето кое е поседувано од страна на засегнатите лица.
- *Конзистентност*, кој е познат под името елиминирање на контрадикторноста. Самиот принцип тргнува од фокусот на внимание кон еден проблем, со што автоматски врши елиминирање на сите останати проблеми, а со тоа и намалување на непотребните информации и податоци за намалување на неодлучноста и збунетоста.

---

<sup>28</sup>problem-solving and decision-making, <http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

<sup>29</sup>DEFINING THE PROBLEM AND YOUR SOLUTION, <https://unltd.org.uk/portfolio/2-2-defining-the-problem-and-your-solution/>

- *Реалитет*, или познат како принцип на способност за прилагодување на реалноста - се добива способност за донесените одлуки до кој степен одговараат со реалноста. На очигледните грешки им се прави корекција. Знаењето и информираноста за реалноста, како и добивањето информации за функционирањето на природните закони е резултат на имплементација на овој принцип.
- *Редукација*, односно принципот на поедноставување произлегува од недоволното знаење, информации за сите димензии за проблемот кој е појавен и секој реалноста ја прикажува од аспект на своето знаење, односно на поедноставен начин.

Честите конфликти во организацијата произлегуваат од различните гледања од страна на старите и младите менаџери. Новите и младите менаџери сметаат дека успехот на работењето на самата организација е отвореноста и спремноста кон новитетите и прилагодувањето кон окружувањето. Од друга страна, старите, односно искусните менаџери сметаат дека успехот на организацијата доаѓа од искуството стекнато во минатото. Но, ни едните ни другите не се во право, односно доколку една организација сака да постигне успех во работењето, треба да врши комбинација на искуствата и знаењата кои произлегуваат од страна на младите и од страна на старите менаџери.<sup>30</sup>

- *Принципот на стабилност*, односно стабилизирање на прифатеното е принцип со помош на кој се разбира формалното и неформалното раководство и структурата во организацијата, тимската работа, групните процеси и сл. Секој поединец формира свои ставови, мислења, верувања, врз основа на примањето на информациите во текот на целиот свој живот. Врз основа на тоа се врши групирање на истомислениците и се формираат групи за колективно дејствување.
- *Апстракција* е принцип кој сè почесто се користи во организациите за креативното мислење, визуелизација, претпоставки, интуиција и сл. Со негова примена се навлегува во оние димензии на проблемската

---

<sup>30</sup>Impossible" Project Facilitation, <http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

ситуација за кои се нема доволно информации и познавања. Единствено што може да тргне на спротивната насока според овој принцип е недоволното давање на значење и акцент за постоењето на истиот.

#### ***1.5.3. Системска анализа за решавање на деловните проблеми***

Системската анализа, всушност, претставува квантитативен пристап кој користи информациони технологии, обезбедување на поголем авторитет и изразена ефективност на оформените одлуки.<sup>31</sup>

#### ***1.5.4. Одлучување засновано на факти за решавање на деловните проблеми***

Самото име кажува дека станува збор за донесување на одлуки за решавање на постоечкиот проблем врз основа на факти. Сите собрани податоци поврзани со дадената ситуација се средуваат и автоматски се донесуваат одлуките.<sup>32</sup>

#### ***1.5.5. Одлучување базирано на искуство како пристап за решавање на деловните проблеми***

Донесување на одлуки за решавање на проблемот врз основа на искуството, знаењето стекнато во текот на времето, оформените мислења, како и доживеаните ситуации се причина за ефикасното и ефективното раководење во организацијата.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>Margaret J. Wheatley and Geoff Crinean , Solving, not Attacking, Complex Problems , A Five-State Approach Based on an Ancient Practice  
<http://www.margaretwheatley.com/articles/solvingnotattacking.html>

<sup>32</sup>Ralph H. Kilmann, Problem management, <http://www.kilmanndiagnostics.com/problem-management-behavioral-science-approach>

<sup>33</sup>Solving the Impossible: Systematizing Brand Management,  
<https://blog.percolate.com/2015/02/solving-impossible-systematizing-brand-management-part-2/>

### **1.5.6. Одлучување базирано на институција како пристап за решавање на деловните проблеми**

Станува збор за одлучување врз основа на инстинктивно знаење, непосредно реагирање, како и непосредно запазување, постојано искуство и уважување на фактите.

## **1.6. Влијанието на техниките за решавање на проблемите**

Без разлика дали станува збор за индивидуална или групна перцепција, за тоа на кој начин менаџерите и сите други засегнати лица ги препознаваат, образложуваат и дефинираат проблемите, на располагање имаат различни видови на методи и техники. Во продолжение ќе бидат објаснети методите и техниките кои се најчесто користени од страна на менаџерските тимови за решавање на проблемите, како и нивните предности и резултати од нивната примена.<sup>34</sup>

### **1.6.1. Линеарни техники за решавање на проблемите во организацијата**

Суштината на овој вид техника е пронаоѓање на причинско-последичната поврзаност, како и меѓузависност на самите настани. Критиките им се темелна основа, според кои однесувањето на вработените предизвикува појава на проблеми во организацијата. Менаџерите се тие кои имаат влијание и моќ за промена на донесувањето на одлуките, секако доколку тоа претставува причина за појава на проблемите во организацијата.<sup>35</sup>

Менаџерите кои ја практикуваат линеарната техника користат неколку типови на прашања со помош на кои ја засилуваат менаџерската агресивност, а тоа се:

- Кој е проблемот?
- Која е неговата суштина?
- Кому му е битен тој проблем?

---

<sup>34</sup>FIXING THE IMPOSSIBLE, <http://greitco.com/products-services/fixing-the-impossible/>

<sup>35</sup> Dwayne Spradlin, The Power of Defining the Problem, <https://hbr.org/2012/09/the-power-of-defining-the-prob>

- Кое е времето на делување на проблемот?
- Како е разбран проблемот?
- Кои мерки се преземени за отстранување на проблемот?
- Зошто е сменета претходната одлука?
- Зошто порано не е донесена одлуката и е сменето мислењето од претходно?

Со помош на добивање на одговори на горенаведените прашања, менаџерот ги открива причините за појава на проблемската ситуација, секако и носителите на проблемот. И во понатамошниот процес, со право го одредува виновникот и спроведува казна за истиот.<sup>36</sup>

### ***1.6.2. Стратешки техники за решавање на проблемите во организацијата***

Со цел за директно поставување и реализирање на организациската цел, менаџерите ги користат стратешките техники. Власта и моќта произлегуваат од височината на која е поставен менаџерот на хиерархиската скала. Таа височина му дава слобода во задавањето задачи и наредби кои треба да бидат исполнети од страна на сите вработени во организацијата. Таквиот начин на управување предизвикува тензии и незадоволства кај вработените во организацијата.

Нерамноправната соработка, изразената манипулација, контролата врз вработените се само дел од низата негативности кои произлегуваат од користењето, примената на оваа техника. Самиот статус кој го поседува менаџерот, му дава власт и сила за да ја управува организацијата диктаторски без право на привилегии од страна на вработените. Овој вид на управување е прикажан индиректно, кој се прикажува како влијанијата и притисоците кои доаѓаат однадвор. Со ваквиот начин на соработка во организацијата, комуникацијата и почитта се на најниско ниво.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Gary Hadler B.Ec, Dip.Ed, MBA, Problems and how to solve them, <http://www.itseducation.asia/problem-solving.htm>

<sup>37</sup>Margaret J. Wheatley and Geoff Crinean , Solving, not Attacking, Complex Problems , A Five-State Approach Based on an Ancient Practice <http://www.margaretwheatley.com/articles/solvingnotattacking.html>

### **1.6.3. Хипотетизирачки техники за решавање на проблемите во организацијата**

Хипотетизирачки техники за решавање на појавените проблеми во организацијата, всушност, претставува тимски пристап на решавање на проблемите, од страна на тим кој е составен од менаџер и негови членови, кои се сите засегнати и дејствувањето на проблемот има влијание врз нив.<sup>38</sup>

Самиот процес започнува со поставување на хипотеза поврзана со настанатиот проблем, кој претставува прв чекор во процесот за совладување на проблемот. Членовите кои го сочинуваат тимот, треба постојано да се во тек со настаните, измените, влијанијата, случувањата и сл., со цел навремено да се реагира, да се менува, дополнува и дооформува поставената хипотеза.

Со самото поставување на хипотезата се упростува сложената реалност, преку изнајдување на онаа димензија која се смета дека е решение на проблемската ситуација. Таа хипотеза е привремена и претставува патоказ за собирање на информации со чија помош се врши надградување на знаењето и претставата, односно сликата за проблемот.<sup>39</sup>

Поставената хипотеза може да се потврди, да се отфрли или да се измени во зависност од собраните информации.

### **1.6.4. Неутрални техники за решавање на проблемите во организацијата**

Во организацијата со користење на овие техники, самиот менаџер има неутрален пристап кон учесниците во проблемската ситуација. Менаџерот не форсира ничиј предлог, а да потценува предлог од друг учесник во организацијата. Рамноправноста е на високо ниво и секој предлог, понудено решение се гледа како опција за решавање на појавениот проблем. На таквиот начин менаџерот целосно го елиминира конфликтот помеѓу вработените, а со тоа

---

<sup>38</sup>Impossible Project Facilitation, <http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

<sup>39</sup>problem-solving and decision-making, <http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

врши мотивација и стимулација за давање на подобри предлози и решенија за елиминирање на пречките.<sup>40</sup>

На таквиот начин на функционирање, комуникацијата во организацијата е на високо ниво, што придонесува изградба на ефективни и ефикасни тимови и преферирање на тимското работење.

#### **1.6.5. Циркуларни техники за решавање на проблемите во организацијата**

Според циркуларните техники, проблемите во организацијата настануваат поради нестручно изградените и недобро функционалните комуникациски врски кои се остваруваат помеѓу вработените во самата организација. Комуникацијата е на прво место според овие техники.<sup>41</sup>

Со користењето на циркуларните техники полесно се надминуваат комуникациските бариери, преку комуникацијата, зголемување на довербата и преку меѓусебната толеранција.

Со ефикасната комуникација се остава простор за истражување на корените на проблемите, разбирање на проблемите, како и донесување на објективно најповолно решение.<sup>42</sup>

#### **1.6.6. Рефлексивни техники за решавање на проблемите во организацијата**

Суштината на рефлексивните техники е преку поставување на индиректни прашања на засегнатите лица и индиректно делување врз истите да се добијат позитивни резултати. Менаџерите преку совети и извлекување на мислењата од страна на вработените, успеваат да ги одбегнуваат наредбите, казните и заканите, а да создаваат доста поволни услови и мотивирачка работна средина. На тој начин вработените добиваат одредено ниво на слобода, а со тоа правопрпорционално зголемување на мотивацијата.

---

<sup>40</sup> FIXING THE IMPOSSIBLE, <http://greitco.com/products-services/fixing-the-impossible/>

<sup>41</sup> Organization Simplification, <http://www.bain.com/consulting-services/organization/organization-simplification.aspx>

<sup>42</sup>William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions) <http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>

Карактеристиката на рефлексивните техники е неутралноста, со што се дава простор на сите засегнати лица во проблемската ситуација да дадат свое мислење, сугестија, па и критика. Собраните информации менаџерите ги користат за поставување во контекст на постоечките хипотези.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup>DEFINING THE PROBLEM AND YOUR SOLUTION, <https://unltd.org.uk/portfolio/2-2-defining-the-problem-and-your-solution/>



## Втора глава

### 2. Одлуки и одлучување

Донесувањето на одлуките во организацијата се важна и клучна активност која се одвива на сите нивоа во хиерархијата. Менаџерите треба да се свесни дека не ги поседуваат сите информации и не ја познаваат доволно целата ситуација на секое ниво во организацијата, затоа дел од донесувањето на одлуките ги препуштаат на овластени лица кои се секојдневно со тековите и активностите на тоа поле. Тоа се често рутински одлуки кај кои не е потребно многу вложување, одлуки кои се донесуваат врз основа на стекнатото претходно искуство и знаење. Доколку се остава одлуките од тој тип да бидат донесени од топ менаџерите, се губи само време, кое е потребно да стигне информацијата по скалата нагоре и обратно. Од друга стана, стратешките одлуки се главен чин на менаџерите, кои со себе повлекуваат многу поразлична ситуација од претходните, повеќе напори, труд, време, ресурси и секако неизвесност.

Постојат повеќе видови на одлуки во зависност од ситуацијата, но сите имаат еден ист тек на активности и пожелно е да се придржуваат засегнатите лица сè со цел за успешно отстранување на истиот. Пред да се направи каква било одлука, тимот кој е формиран за разрешување или отстранување на настанатиот проблем, врши идентификација на самиот проблем. Со самото идентификување се собираат информации за проблемската ситуација. Од спротивна страна неточните информации како и недоволните информации може да доведат до погрешен правец на дејствување на организацијата. Со собраните информации од страна на сите учесници во ситуацијата, поголемиот процент од настанатиот проблем е решен. Оваа постапка може да се креира во компјутерска програма со сет од модели на правила, сè со цел за попрегледно и пофункционално натамошно следење на целата ситуација.<sup>44</sup>

Професорот Хосеин Аршам во својата статија „Лидерството и донесување на одлуки“ пишува повеќе за анализата на перспектива за креирање на одлука за

---

<sup>44</sup>Greg Brian, The Decision-Making Process in an Organization <http://smallbusiness.chron.com/decisionmaking-process-organization-21532.html>

решавање на проблемот. Според него, различните пристапи на размислување ги објаснува со носењето на шест различни „капи“. Пример, со носењето на црвената капа се изразуваат реакциите и емоциите, или поседување на свесност на тоа како луѓето реагираат на донесената одлука. Од друга страна, со зелената капа се изразува поседувањето на креативноста во донесувањето на одлуките. Тој исто така спомнува дека донесувањето на одлуката од страна на лица од различни професии, како и различни гледишта, е поверојатно на изразен квалитет на одлуката и решението.<sup>45</sup>

Не помалку се важни краткорочните одлуки или оперативните одлуки. Станува збор за решавање на проблемите во краток рок преку вработените што вклучува краток и брз исход. Типичен пример е избор на одредена испорака на услуги и производи во организацијата.

Комуникацијата во организацијата е една од најбитните алатки за правилното функционирање на самата организација. По донесената одлука, менаџерите се во постојан контакт со вработените кои се вклучени во процесот на одлуката и со тоа се добиваат повратни информации за начинот на одвивање на целиот процес, и секако, се знае дали е направен вистинскиот избор и како да се реализира во иднина на такви и слични ситуации.

Проблемите се неизбежни, поготово во големите организации, кои се составени од голем број на вработени, место каде се извршуваат милиони процеси, место каде комуникацијата мора да биде застапена на високо ниво, со цел за поседување на навремени и потребни информации за настаните.

Во продолжение следува еден пример за донесување на одлука. Тоа е состанок кој се одржува преку презентација пред поголема маса на луѓе, т.е. сите засегнати лица во организацијата. Стартува самата презентација. Една група на луѓе смета дека препораките не се соодветни, други бараат различни препораки, трети се сомневаат во основата и сл. Резултатот кажува на различните реакции кои ги има секој поединец или тим во групата која е присутна на состанокот. На

---

<sup>45</sup>Larry NealCarl Spetzler, An Organization-Wide Approach to Good Decision Making, MAY 27, 2015 <https://hbr.org/2015/05/an-organization-wide-approach-to-good-decision-making>

крај се донесува одлука, донесувањето на одлуката за проблемската ситуација да се одложи за следниот состанок. Тоа е пример за нефункционално одвивање на состанокот и одолговлекување за решавање на ситуацијата. Од друга страна, кај професионалните компании одвивањето на состаноците има структурен пристап кон донесувањето на одлуките, придржување на критериумите, алтернативи, присутност, посветеност, засегнатост. Позитивниот резултат е очигледен со таквиот тип на функционирање, со брзи, навремени и висококвалитетни одлуки.<sup>46</sup>

Креирање на структуриран пристап на решението, значи воспоставување на претпоставки и процедури за начинот на кој се донесуваат одлуките. Организацијата има намалени шанси да дојде до посакуваното решение доколку не ги познава, односно нема креирани критериуми за изнаоѓање на решение. Пример, треба да се изјасни дали се дејствува за да се зголеми ангажираноста на работниците или лојалноста на клиентите? Се цели да се намалат капиталните трошоци или оперативните исходи?

Факт е тоа што пред дваесет години добивањето на информации барало многу време и напори, сега проблемот е обратен. За да се дојде до потребните информации е потребно малку време и напори, но поголемиот број на поседувани информации доведува до пренатрупаност и секако избор на несоодветна одлука.

Самото тоа укажува дека не е целта да се има колку што е можен поголем број на информации и податоци, туку да се има во рационална количина, кои се соодветни за креирање на одговор на настанатиот проблем. Квантитетот не е битен, битен и акцент се дава на квалитетот.

Квалитетот на донесувањето на одлуките се подобрува кога се земаат предвид алтернативите, со тоа се проширува видикот на решенијата кои се на располагање и со нивно проучување се донесува одлука да се избере најсоодветната алтернатива.

Посветеноста е акција која е пропорционална со сите други активности кои водат кон отстранување на појавениот проблем. Поголема

---

<sup>46</sup>Fill Hasan , Leadership and organizational decision making, February 2016  
<http://www.isqua.org/education/programme-content/fellowship-forum/08-02-2016-leadership-and-organizational-decision-making>

посветеност, дискусија, разгледување на алтернативите, доведува до донесување на правилната одлука во прав момент .

Повратната информација е клучниот момент да се заклучи дали целокупниот напор се исплатил или сè било залудно. Со повратната информација во прв чекор се добиваат информации дали да се преориентираат активностите и плановите, пример, Вол Мар со повратните информации. Менаџментот одлучил попустите да не ги креира и пушти во текот на летните одмори, туку на Денот на благодарноста. Правилна одлука на правилно место.<sup>47</sup>

Во секојдневното функционирање, кога станува збор за донесување на одлуките, посебно за стратешките одлуки на топ менаџерите, од помош им се следните прашања:<sup>48</sup>

1. Каков тип на одлука всушност се стреми да се направи?
2. Кои се критериумите за донесување на одлука?
3. Каков тип на информации се потребни?
4. Колкава е временската рамка за целокупниот процес?

Со добивање на одговорите на наведените прашања се добива една рамка по која дејствува и работи менаџерскиот тим, заедно со сите засегнати лица во организацијата.

Според Марша, Мајкл и Пол постојат пет чекори за подобри одлуки:<sup>49</sup>

#### *Чекор 1: Оценка на организацијата*

- Колку е спремна организацијата за правење и извршување на одлуките?
- Кои предности ги поседува за да може да се подобри ефикасноста?
- Кои се причините што спречуваат да оди во правилен правец организацијата?

---

<sup>47</sup>ALEK FLEKEL, 5 Steps of Decision Making Process

<https://www.aabacosmallbusiness.com/advisor/5-steps-decision-making-process-194509349.html>

<sup>48</sup>Michael Mankins and Jenny Davis-Peccoud , How organizations make great decisions, September 27, 2011, <http://www.bain.com/publications/articles/decision-insights-11-how-organizations-make-great-decisions.aspx>

<sup>49</sup>Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins and Paul Rogers, The five steps to better decisions <http://www.bain.com/publications/articles/the-five-steps-to-better-decisions.aspx>

Карактеристично што ги издвојува големите организации од останатите е поседувањето на способноста за донесување на одлуки со висок квалитет, а со тоа повлекува и брзина за нивно извршување. Затоа оценувањето за квалитетот на факторите за одлуки, брзина, принос и напор е битен во успешноста на дејствувањето. Со цел тоа да се постигне, тимот на менаџери спроведува и лице в лице интервјуа за користење на информации, со цел подетално да се навлезе во сржта на појавениот проблем.

Идентификација на пречките, кои информации можат повторно да се добијат преку анкети, интервјуа, но овојпат со фокус кон донесувањето одлука за донесување на одлука или спречување за донесување на одлука, во зависност од типот на информации кои се добиени. Во овој тип на активности се вклучени следните прашања:<sup>50</sup>

- Дали се правилно доделени улогите на учесниците кои се засегнати во самиот процес?
- Дали луѓето во тимот ги поседуваат потребните вештини и искуства?
- Дали организациските цели и стимулации ќе бидат поттик за брзо и квалитетно донесување и извршување на потребните одлуки?

Од своето искуство на дејствување, организациите, оние кои сакаат и тежнеат да бидат успешни, имаат иницијативи за формирање на работилници за обука, поддршка за подобро донесување на одлуки и нивно извршување. Подобрите одлуки спроведени на терен, доведуваат до подобрување на финансискиот перформанс на компанијата.

#### Чекор 2: Фокус на клучни одлуки

Големите организации секојдневно донесуваат милионски одлуки, почнувајќи од најниското ниво, па до врвот на хиерархиската скала на раководење. Обично одлуките се делат на две групи: одлуки кои се оперативни, сложени и за кои е потребно големи ресурси за нивно донесување и кои се одлучуваат од страна на повисокото ниво на менаџмент; тие се одлуки кои ја

---

<sup>50</sup>Fill Hasan , Leadership and organizational decision making, February 2016  
<http://www.isqua.org/education/programme-content/fellowship-forum/08-02-2016-leadership-and-organizational-decision-making>

движат силата на организациското дејствување. Стратешките одлуки се далеку посложени од останатите и тие не се темелат на веќе претходно настанати ситуации, туку секоја за себе е карактеристична. Додека од друга страна рутинските одлуки се одлуки кои менаџерите на пониските нивоа имаат овластување да ги донесат, за кои не е потребно многу ресурси, тие одлуки не се долгорочни, не се непредвидливи, се проучуваат врз основа на веќе претходно искуство, претходно настаната иста или слична ситуација.

Самиот процес на фокусирање на клучните одлуки се задржува на неколку чекори со помош на кои се доаѓа до посакуваниот резултат.

- Проценка на вредноста е присутна за секоја одлука, а фокус дава на оние со највисока вредност. Со цел да не се пропушти одлуката која е клучна за настанатата ситуација, нејзината вредност се множи со фреквенцијата на јавувања.
- Степенот на внимание е со различен интензитет кај секоја одлука. Постојат одлуки за кои е потребно поголемо внимание од останатите, кои одлуки се посложени од останатите одлуки или просторот за нивно подобрување е поголем.

Кога донесената одлука оди во непланиран и непосакуван правец, секако се пристапува кон нејзина анализа во поголема длабочина. Тимовите во организацијата се во можност во овој случај да ја користат одлуката X – зраци, која опфаќа прашања од типот, каде настанало нарушување на донесената одлука, квалитетот на одлуката, брзината, кои се причините за забавување на одвивањето на процесот. Со помош на интервјуа, анкети, анализи на засегнатите учесници на тимот се добиваат овие информации и потоа се врши нивна анализа и обработка.

### *Чекор 3: Ресетирање на посебната одлука*

Самиот чекор се состои од четири дела и вклучува на што, кој, како и кога на самото решение.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>Jared Shippel , Human Capital, L&D and Strategy Specialist  
<https://www.linkedin.com/pulse/20140808072414-83183061-7-steps-for-eeffective-problem-solving-and-decision-making>

- Групата која е засегната во донесувањето на одлуката треба прво да знае кое е решението на проблемската ситуација. Пример за тоа е Форд Мотор Ко, во ситуација да размислува за преземање даночен обврзник, кој побара од својот тим да одлучи стратегија со која ќе ја зголеми долгорочната вредност на компанијата. Тоа барање повлече со себе членовите на тимот да бараат алтернативи од типот спојување со конкурентот, заштита од банкротство и слично.
- Јасно одредување на одлуките во тимот кој е ангажиран за отстранување на проблемската ситуација и донесување во нормала функционирањето на организацијата. Пример, една група од луѓе прави препорака, друга група дава свој придонес, трети се согласуваат или потпишуваат за предложените препораки и четврта група ја донесува конечната одлука. Петтата група донесува одлука да се изврши одлуката. Со тоа точно се знае кој што активност и одговорност има во дадената ситуација.
- Исто така е битен начинот на кој ќе биде донесена одлуката. Дали ќе биде по пат на консензус, по пат на гласање или од страна на една личност? На кој начин ќе бидат обезбедени потребните информации? Дали групата, односно членовите на групата се согласуваат за критериумите поврзани со донесувањето на одлуката? Дали ќе биде една или повеќе врсти на алтернативи презентирани? Добивањето на одговорите на овие прашања овозможуваат одлуката да се реализира многу полесно и побрзо.
- Сложените одлуки со себе повлекуваат потреба од големи рокови од идентификација на проблемот, разгледување до самиот акт на спроведување. Од друга страна, донесувањето на одлуките во брзо време има поголеми можности за појавување на пречки, со што се јавува потреба за повторно подлабоко анализирање на одлуката. Но, да се напомене, дека со изборот на рационалното потребно време за спроведување на акциите е најефикасно.

Секако исто толку големо влијание имаат и вработените во организацијата. На прашањето, дали се поставени потребните луѓе на соодветните места чие влијание и дејствување игра клучна улога? За да биде одговорено прашањето најпрвин треба да се знаат клучните позиции во организацијата, потоа активностите кои ги бара самото работно место од поставените и дали тие вработени ги поседуваат тие квалификации за реализирање на донесените одлуки.

*Чекор 5:* Лидерските вештини кои од самиот почеток до крајот на активностите одат до израз.

Кај успешните организации постојат влијателни лидери со визија и амбициозност од самиот почеток на спроведување на активностите, тимското работење, организирање, мотивирање, целосна поддршка, како и одговорност за добиениот краен резултат.

## **2.1. Фази во процесот на одлучување**

Организациите се составени од голем број на луѓе кои се вклучени во процесот на донесување на одлуките, место каде се вршат разни активности, се спроведува контрола на тие активности и секако, споредување на добиените резултати со посакуваните, односно зацртаните. Колку ќе бидат ефикасни и квалитетни сите тие активности, зависи од успешноста и квалитетот на менаџирањето од страна на менаџментот.<sup>52</sup>

Времето за донесување на одлуките од еден до друг тип на одлуки зависи од сложеноста на самата појавена ситуација. Битно е ресурсите да се искористат рационално со донесување на најоптималното решение за отстранување на појавениот проблем и донесување на организацијата во права насока.

Секој човек се соочува со секојдневно донесување на одлуки. Постојат два пристапа за донесување на одлуки кои се преименуваат за решавање на

---

<sup>52</sup><https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>



појавените проблеми и тоа: *интуитивен пристап* и *рационален пристап* на решавање на проблемската ситуација.<sup>53</sup>

Разликата помеѓу овие два типа на одлучување е тоа што, кога станува збор за поседување на инстинкт и чувство и кога се користат за донесување на одлуките, станува збор за интуитивниот пристап. Одлучувањето на личноста која ги поседува овие карактеристики, не се базира на факти, туку на интуиција.

Тие поседуваат информации без размислување и разбирање на ситуацијата. Овој тип на одлучување се користи кога фактите за настанатиот проблем не се достапни или кога самите одлуки се тешки по природа.

Од друга страна рационалниот модел на одлучување се базира на факти, се користи анализа и се оди чекор по чекор, со цел да се дојде до клучното решение. Рационалната одлука е попрецизна.

Постојат пет фази во процесот на одлучување и тоа:<sup>54</sup>

- *анализа на проблемот;*
- *формирање на алтернативи;*
- *проценка на решенијата;*
- *избор на најдобрата одлука;*
- *примена на одлуката.*

Со оглед на нивната важност, секоја од овие ќе биде посебно елаборирана.

### **2.1.1. Анализа на проблемот**

Процесот на одлучување започнува со идентификација на настанатиот проблем. Понатамошната обработка и процес кој следува, зависи од правилното анализирање на појавениот проблем. Доколку проблемот е неточно дефиниран, анализиран, секој чекор потоа што следува ќе води во погрешна насока.

---

<sup>53</sup>Jennifer Lombardo , The Rational Decision Making Model: Steps and Purpose in Organizations  
<http://study.com/academy/lesson/the-rational-decision-making-model-steps-and-purpose-in-organizations.html>

<sup>54</sup>Jared Shippel , Human Capital, L&D and Strategy Specialist  
<https://www.linkedin.com/pulse/20140808072414-83183061-7-steps-for-eeffective-problem-solving-and-decision-making>

Затоа менаџерот, за да ја има вистинската слика, како и податоци кон појавениот проблем, пристапува со идентификација индивидуално за секој појавен симптом на ситуацијата.

Табела бр.1 Симптоми и нивните вистински причини<sup>55</sup>  
Table No.1 Symptoms and their real reasons

Симптоми и нивните вистински причини	
<i>Симптоми</i>	<i>Основниот проблем</i>
1. Ниска добивка и намалување на продажбата	1. Сиромашни истражувања на пазарот
2. Високи трошоци	2. Сиромашен дизајн, процес, слабо вработени
3. Низок морал	3. Недостаток од комуникација помеѓу менаџментот и подредените
4. Висок обрт на вработени	4. Стапка на исплата премногу ниска, дизајнот и работата не се погодни
5. Висока стапка на отсуство од работа	5. Вработените веруваат дека тие не се вреднуваат

Во табелата се наведени неколку видови на симптоми кои со самото појавување вршат дезориентација на претходно составените планови и нарушување на хармонијата во тековното работење. Со откривање на симптомите се доаѓа до сознание дека нешто не е во ред со работењето на организацијата, а успешниот менаџер не треба само да ги забележи истите, туку и да ги открие вистинските причини поради кои се појавиле овие симптоми.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Извор: The Decision-Making Process

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

<sup>56</sup>The Decision-Making Process

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

Секој менаџер тежнее кон донесување на најдобрите одлуки. За да се исполни тоа, треба да се поседуваат идеалните ресурси, информации, време, персонал, опрема, материјал и секако, да извршат идентификација на ограничувачките фактори за истите. Пример за успешен менаџер е тој да направи баланс, односно да го извлече, донесе најдоброто решение во ситуации и кога имаат недостаток, пример од буџет, информации и слично.

Менаџерот е тој кој временски со размислувањата се движи напред, кој бара темелно испитување на проблемот, како и пронаоѓање на неколку алтернативни решенија за настанатиот проблем.

### **2.1.2. Формирање на алтернативи**

Алтернативните решенија за отстранување на настанатиот проблем се добиваат преку најпознатиот метод, каде што група луѓе работат заедно за да се издвојат и предложат тие алтернативни решенија. Колективниот начин на работа е, всушност, групно размислување, идеи, предлози од секој член на групата и дава до знаење дека постои колективност и посветеност од секој член. Во текот на колективното работење, пожелно е да се земат предвид неколку правила за успешно одвивање на самиот процес:<sup>57</sup>

- Концентрација на проблемот - тоа значи да се придржува до темите на дневниот ред, сè со цел да не се избегне вон темата, што се големи шансите поради големиот број на луѓе во групата. Потоа тоа повлекува дополнително време, повторна концентрација и слично.
- Земање предвид сите дадени идеи кои се поврзани со темата на дискусија. Состанокот треба да се одвива охрабрувачки за сите членови во групата, да предлагаат идеи кои се поврзани со темата на дневниот ред на состанокот, сè со цел да се има поголем избор на одговори на настанатиот проблем, а со тоа дадените предлози можат да поттикнат креативно размислување кај останатите во групата.

---

<sup>57</sup>Five steps to good decision making  
<http://www.corporatewellnessmagazine.com/focused/5-steps-to-good-decision-making/>

- Издвојувањето на најдобрите идеи, всушност е истакнување на мислењето на секој член од групата, кое се спроведува со гласање и давање на мислења за оправданоста на дадените идеи.

Во секој случај при формирањето на алтернативи треба да се имаат предвид, покрај овие правила, и многу други алтернативи сè со цел да се избере најдобра одлука.

### **2.1.3. Проценка на решенијата**

Проценката на решенијата може да се направи на повеќе начини:

- Одредување на добрите и лошите страни на секоја алтернатива;
- Анализи за трошоците, како и придобивките од секоја алтернатива.

Без разлика кој пристап ќе се користи, менаџерот е тој кој треба да ги оцени ефикасноста и последиците од одлуката.

Ефикасноста треба да покаже колку добро избраната алтернатива ќе го реши проблемот, а додека последиците означуваат колку би изнесувале трошоците од ефикасно, односно неефикасно спроведената акција.<sup>58</sup>

### **2.1.4. Избор на најдобрата одлука**

Откако ќе се добие некоја оптимална бројка на алтернативи, следен чекор на менаџерите е да изврши избор на најдобрата алтернатива која ќе го реши настанатиот проблем. Како најдобра алтернатива е онаа која поседува најмногу предности, а најмалку недостатоци. Постои момент кога се очигледни карактеристиките кои ги поседува алтернативата, па затоа изборот е лесен и едноставен, но секогаш не е така во пракса, земајќи ги многубројните и сложените процеси кои секојдневно се одвиваат. Овде излегува на виделина спретноста и професионалноста на менаџерот, кој покрај тешкотиите за избор на

---

<sup>58</sup>ALEK FLEKEL, 5 Steps of Decision Making Process  
<https://www.aabacosmallbusiness.com/advisor/5-steps-decision-making-process-194509349.html>

најсоодветната одлука, треба да има јасна граница за решението кое ги поседува најниските трошоци, алтернатива која е најизводлива и најефикасна.<sup>59</sup>

Одговорностите треба да бидат јасни, секој член кој учествува во целокупниот процес, како и пофалбите за успешно спроведените активности во процесот.

### **2.1.5. Примена на одлуката**

Последниот чекор од донесување на одлуката е примена на донесената одлука. Овде процесот не завршува, туку потребата од присутност е исто толку битна колку од самиот почеток. Со примената на одлуката се чекаат повратните информации за одвивањето на понатамошното работење. Дали трошоците на избраната алтернатива се колку проценетите? Дали времето на нејзино исполнување е адекватно? Дали со примена на таа одлука, алтернатива која се декларираше како најповолна и најефикасна се реши настанатиот проблем?<sup>60</sup>

Доколку имаме несогласување, негативен одговор на некои од наведените прашања, треба да се пристапи кон подлабока анализа, со цел да се види која е причината за отстапување од планираното и анализираното.

Менаџерот продолжува со анализа за следните прашања:

Дали беше избрана погрешната алтернатива? Ако е така, една од понудените алтернативи може да биде помудар избор и одговор на проблемот.

Беше избрана точната алтернатива, но нејзиното спроведување е неправилно? Во тој случај менаџерот не ја менува алтернативата, туку внимание посветува на имплементацијата.

Доколку настанатиот проблем е неправилно или нецелосно идентификуван, тогаш целокупниот процес од идентификација на истиот до крајот се спроведува од ново.

---

<sup>59</sup><https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

<sup>60</sup>Roberth, stages decision making process, India, Mumbai 4th June 2007 <http://www.citehr.com/29717-stages-decision-making-process.html>

Доколку се утврди дека нема доволно дадено време и простор за имплементација на избраната алтернатива за да биде успешна, за таа цел менаџерот го одложува датумот со цел постигање на зацртаните резултати.

## **2.2. Одлучувањето во услови на извесност, неизвесност и ризик**

Условите во кои се одвива самото одлучување можат да бидат различни. Различните услови имаат различно влијание врз самиот процес на одлучување. Затоа, менаџерите се тие кои вршат проучување на условите и околината за да знаат колкави се шансите за потфрлување на донесените одлуки. Постојат три вида на услови во кое се врши одлучувањето: *во услови на извесност, неизвесност и во услови на ризик*.<sup>61</sup>

- *Одлучувањето во услови на извесност* е ситуација кога менаџерите се добро информирани за можните алтернативи и за нивниот исход. Очигледно во вакви ситуации грешките се сведени на минимално ниво, трошоците се оптимални, како и очекуваниот резултат е всушност, планираниот.
- *Одлучување во услови на неизвесност* е сосема спротивна ситуација од претходната, во која менаџерите се свесни за проблемот со кој се соочуваат, со неговата сложеност, со недостатокот на информации, алтернативи и секако непроценливиот ризик кој претстои во текот на спроведените дејствија. Целата оваа комплексност произлегува од сложеноста и динамиката на самата организација и средините со кои соработуваат. Во овие ситуации на одлучување нема простор за рутинско донесување на одлуки, за користење на интуицијата и претходното искуство. Обично менаџерот се наоѓа во ситуација на неизвесност да одлучува кога станува збор за воведување на нова технологија, нов или иновативен производ, нова реклама и сл.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup>RobWengrzyn, Decision for managers <http://study.com/academy/lesson/decision-making-for-managers-certainty-risk-uncertainty.html>

<sup>62</sup><http://accountlearning.blogspot.mk/2013/05/decision-making-conditions.html>

- *Одлучување во услови на ризик* е состојба кога менаџерите имаат познавање, информации за алтернативите, но крајните резултати се несигурни во однос на предвидените. Причината за тоа е поради немањето доволен број на информации за состојбата во која се одвива целокупната операција. На тој начин, без доволно информации, може да дојде до избор на погрешна алтернатива, а тоа со себе повлекува дејствување во спротивен правец. Овде од помош на менаџерите ќе им биде користењето на други достапни информации поврзани со дадената ситуација, потпирање врз своето искуство и сл.

Ваквите различни услови менаџерите треба добро да ги проучуваат и осознаваат, со што би го предвидувале и различното постапување во одлучувањето во самиот процес. Затоа, менаџерите континуирано треба да ги проучуваат условите и околината за да ги прилагодат своите одлуки во соодветните состојби.

## Трета глава

### 3. Комуникацијата во организацијата за успешно решавање на проблемите

Со самото организирање и водење на бизнисот, недоразбирањата можат да се појават помеѓу самите вработени, вработените и менаџерите или помеѓу менаџерите поради различниот став во водењето на организацијата. Наоѓањето на соодветното решение и елиминирање на појавениот проблем произлегува од користењето на добрите комуникациски вештини.<sup>63</sup>

Постојат повеќе правила со помош на кои може да се подобри решавањето на проблемот:<sup>64</sup>

- Наведување на постоечките проблеми и свои интереси, признавање на туѓите проблеми и интереси.
- Внимателно слушање на другите засегнати лица во проблематиката, со интерактивност во дискусијата, со поставување на прашања зошто, што ако.
- Покажување на учтивост.
- Држење до темата.

Правила со кои се расчленува ситуацијата и се подобрува пристапот кон отстранување на проблемот.

Клуч за успехот на секоја организација е добрата комуникација. Со спроведување на добра комуникација, организацијата црпи енергија за напредување и опстанок. Одржувањето на ефективна и ефикасна комуникација ја носи организацијата по патот кон постигнување на очекуваниот исход, а со тоа и одржување на посакуваниот развој за зголемување на профитабилноста.<sup>65</sup>

Јасното дефинирање на своите цели и задачи е еден од најважните аспекти на успешниот бизнис. Јасната визија која е присутна кај вработените ги мотивира да работат соодветно и да воспоставуваат силна и продуктивна комуникација. Ефикасната комуникација придонесува за остварување на силна врска помеѓу

---

<sup>63</sup>Мери Елен Гафи, Основи на деловното комуницирање, седмо издание, стр. 318

<sup>64</sup> Mary Holz-Clause, Extension and Outreach ,  
<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c6-56.html>

<sup>65</sup>Ричард Л. Дафт, Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, стр. 556



вработените и менаџерите. На тој начин вработените се свесни за визијата и целта на движењето, на насоките, да биде кон креирање на начини за натамошен развој.<sup>66</sup>

Одржувањето на успехот на организацијата исто така може да се постигне и со развивање на методи и практики на начин што појавата на грешките да се сведе на минимум или ако е можно да се елиминира. Според тоа, одржувањето на саканата состојба на организацијата повлекува со себе зајакнување на јаките страни, а од друга страна надминување на слабостите. Потребата од соодветни информации и ефикасна комуникација доаѓа и од заканите и неизвесноста која доаѓа од надворешната средина.<sup>67</sup>

Здобивањето на добрите комуникациски вештини претставува битна способност на секој вработен во организацијата. Самата интеграција на активностите во организацијата придонесува минимизирање на грешките, добивање на посакуваните резултати и решавање на проблемите на соодветен начин. За таа цел вработените се обучуваат и охрабруваат да комуницираат подобро и со јасна визија.<sup>68</sup>

Индикација за водење на добар бизнис е одржувањето на добра комуникација на сите нивоа, која поминува низ формални канали.

### **3.1. Видови на комуникација**

Самиот процес на комуникација се остварува помеѓу две или повеќе лица, која порака е испорачана од едно лице, а е примена од друго лице. Во текот на секојдневното работење во организацијата се остваруваат безброј комуникации преку кои се извршуваат тековните активности. Неквалитетната комуникација доведува до искривување на информациите, кои со себе повлекуваат појава на недоразбирања и лошо управување со организацијата.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup>Adnan Almaney, Communication and the Systems Theory of Organization, <http://job.sagepub.com/content/12/1/35.abstract>

<sup>67</sup>K. A. Fareed (Fareed Siddiqui), Individual Member of Institute of Management Consultants of India, <http://fareedsiddiqui.com/index.php/tag/how-good-communication-can-solve-problems/>

<sup>68</sup>Џон Ф. Шермархорн, Менаџмент, единаесетто издание, стр. 415

<sup>69</sup>Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, стр. 319

Комуникацијата се остварува низ повеќе канали. Информациите се пренесуваат со разговор лице в лице, преку состаноци во организацијата, преку телефон и напишани на писмо. Најмногу бенефиции се има кога информацијата се пренесува лице в лице, со што на тој начин соговорниците покрај тонот на кој се пренесува пораката, имаат слика и за говорот на телото, гестикулациите, како и изразот на лицето на засегнатите лица вклучени во комуникацијата.<sup>70</sup>

Испратената порака мора да биде јасна, што произлегува од вештината и способноста на испраќачот на информацијата. Во зависност од содржината на самата порака, испраќачот е тој кој во текот на пренесување на информацијата треба да биде способен да одговара на истата, со својот тон, израз на лице, говор на телото.

Од друга страна, лицето кое ја прима пораката треба да биде отворено за слушање. Нејасно разбраната порака, погрешното толкување или нецелосно разбраната порака, доведува до искривување на самата информација која со себе повлекува преземање на погрешна насока на дејствување.

За да биде информацијата пренесена од првата до крајната точка на комуникација во саканата и потребната содржина, самиот процес на комуницирање поминува низ повеќе препреки, почнувајќи од културните разлики на засегнатите лица вклучени во процесот на комуникација, па сè до концентрацијата и начинот на перцепција од нивна страна. Ефикасна комуникација постои кога пораката е јасно дадена и јасно разбрана од страна на слушателот. Всушност, комуникацијата е движечката сила на дејствување на организацијата.

### **3.1.1. Формална и неформална комуникација**

Формална комуникација може да се одвива хоризонтално, вертикално, надолу или нагоре по хиерархиската скала. Самиот процес на пренесување на информациите се спроведува преку соопштенија, извештаи, писма, реклами и сите други формално признати канали на информирање. Со помош на

---

<sup>70</sup>Maureen Malone, The Definition of Communication Skills & Their Importance in a Job  
<http://woman.thenest.com/definition-communication-skills-importance-job-3460.html>

користењето на ваквиот вид канал на пренесување на информацијата, истата е потранспарентна, има мотивирачко влијание врз вработените, го обезбедува потребниот фидбек. Негативна страна на формалната комуникација е тоа што за нејзиното континуирано одржување е потребно време и ресурси.<sup>71</sup>

Најпозната неформална комуникација е познатата „винова лоза“ (Grapevine). Тоа е неформална, неофицијална и хоризонтална комуникација, бидејќи истата ја сочинуваат голем број луѓе кои работат во тесни комуникации.<sup>72</sup>

Како предности на овој тип неформална комуникација е тоа што доведува до создавање на силна врска помеѓу групите во организацијата, доведува до ментално задоволство на засегнатите лица во самиот процес, со намалени емоционални испади и реакции.

Додека, негативна страна на оваа комуникација е тоа што доколку нема надзор може да предизвика нарушување или зголемување на содржината на пораката, изложена е на озборувања проследени со лични навреди и реакции од емотивно нестабилни луѓе.

### **3.1.2. Вербална, невербална и писмена комуникација**

Вербалната комуникација, всушност, претставува разбирање на значењето на пораката со слушање. Начинот на комуникација се одвива усно, преку телефон или лично.

Невербалната комуникација е комуникација која се одвива преку самите гестикации на лицата кои комуницираат, преку говорот на телото, гримасите, начинот на држење на екстремитетите и слично. Истражувањата покажуваат дека 55% од комуникациите лице в лице доаѓаат од невербалната комуникација која се одвива преку изразот на лицето, тонот на гласот, очите и ставот.<sup>73</sup>

Еден ефективен комуникатор го усогласува говорот на телото, тонот на кој зборува, односно ја пренесува информацијата, изгледот и гестикациите и гримасите на самото лице. За да биде пораката како што треба во веродостојната

---

<sup>71</sup>Ричард Л. Дафт, Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, стр. 568

<sup>72</sup> Kinds of Communication employed by Business Organisations, <http://communicationtheory.org/kinds-types-of-communication-employed-by-business-organisations/>

<sup>73</sup>Ричард Л. Дафт, Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, стр. 558

форма од страна на примачот, односно слушателот на информацијата, испраќачот на таа информација треба да биде убедителен и сигурен во целиот процес, а пред сè да верува во тоа што го прави. Доколку само тонот биде променет, веднаш се менува значењето на пораката, што може да биде погрешно разбрана.

Во продолжение се наведени неколку примери за невербални знаци кои го поддржуваат или го одолговлекуваат значењето на испратената порака:<sup>74</sup>

- *Говор на телото* - ефикасна комуникација се остварува со благо ракување со соговорникот, блага насмевка, исправено држење на телото, кое доведува до значење на став и сигурност во себе.
- *Контакт со очи* - додека се врши пренесување на пораката, соговорникот се гледа директно во очи, со што му се дава до знаење дека е почитуван, битен, постои присутност и секако, пораката е разбрана.
- *Гестикулација* - ако се чувствуваме според тоа како е доживеана ситуацијата и како ја разбираме пораката, човечкото лице испраќа илјада различни изрази на лицето.
- *Простор* - се мисли на далечината помеѓу соговорниците, која не треба да биде ни премногу далеку, која доведува до знаење дека заинтересираноста е на ниско ниво или воопшто ја нема, ни премногу блиску, која може да создаде чувство на непријатност и неудобност.

Невербалните знаци играат голема улога во тековната комуникација за правилно пренесување и разбирање на истата.

Писмената комуникација за разлика од вербалната комуникација се одвива писмено со печатени пораки. Како примери преку кои се пренесуваат информациите се: писма, е-маил, меморандуми, предлози, прирачници, кои можат да бидат испечатени на хартија. Преку писмената комуникација пораката може да биде прочитана од страна на многу лица, која е и позната како комуникација еден на многу, за разлика од усната комуникација која е позната како еден на еден.

---

<sup>74</sup>Talya Bauer and Berrin Erdogan, Organizational Behavior, v. 1.0 , [http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/3?e=bauer-ch08\\_s03](http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/3?e=bauer-ch08_s03)

Како што е познато дека во секое правило постојат исклучоци, тоа значи дека вербалната комуникација иако се одвива усно, на пример, на конференција, може да има и повеќе примачи во исто време.<sup>75</sup>

За да се одвива непречено комуницирањето во самата организација, комуникацијата се одвива комбинирано од вербално и писмено, во зависност од типот на информацијата, времето потребно за реализација, опфатеноста на членовите и слично, и секако, дали сакаат да бидат пренесени фактите или чувствата. Со писмената комуникација се пренесуваат факти, додека со вербалната се врши пренесување на чувства.

Организацијата која е составена од голем број луѓе кои секојдневно меѓу себе комуницираат, можат да се поделат на комуникации кои се одвиваат во рамките на самата организација или внатрешни комуникации, и комуникации надвор од рамките на организацијата или надворешни комуникации.<sup>76</sup>

Самиот збор надворешна комуникација претставува комуникацијата што се остварува надвор од организацијата, поточно, помеѓу самата организација и владините агенции, други организации, добавувачи, конкуренти, клиенти. Пораките можат да бидат испратени преку извештаи, постери, медиуми, факс, телефон, е-маил и слично.

Надворешната комуникација ѝ овозможува на организацијата да одржува добри контакти со своите добавувачи, деловни партнери, купувачи, на тој начин информацијата навремено и целосно ќе биде пренесена до крајната точка. Одржувањето на деловните и пријателските односи овозможува организацијата навремено да ги извршува активностите, а со тоа и зацртаните цели.

Од друга страна внатрешната комуникација се остварува во рамките на организацијата, помеѓу вработените, менаџерите на различните нивоа. Видот и интензитетот на комуникација е од големо значење за организацијата. Со пренесување на информациите вработените се информирани за активностите, начинот на работа, целите кои сакаат да се постигнат. Со честото меѓусебно комуницирање се создава поврзаност помеѓу страните, довербата се зголемува и

---

<sup>75</sup>Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, стр. 319

<sup>76</sup> Kinds of Communication employed by Business Organisations,  
<http://communicationtheory.org/kinds-types-of-communication-employed-by-business-organisations/>

секако, целите се постигнуваат во пократок временски период. Брзиот раст на организацијата, хармоничното работење, како и елиминирањето на недоразбирањата во самата организација е резултат на степенот на почитта и негувањето на процесот на комуникација.

Исто така не смеат да се изостават и останатите видови на комуникација како што се: *надолна комуникација, нагорна комуникација, хоризонтална и дијагонална комуникација*.

*Надолната комуникација* се одвива од врвот кон пониските нивоа во рамките на организацијата. Карактеристично за надолната комуникација е што голем акцент дава на значењето на хиерархиската структура на управување во организацијата, на тоа дека менаџерите во повисоките нивоа се личностите со авторитет, чиј збор е почитуван. Недостаток на овој вид комуникација е тоа што информациите, комуникацијата е еднонасочна, односно пораките се пренесуваат од врвот кон вработените, без повратна информација од горе надолу. Недополнувањето и секако, неземањето предвид на повратната информација како од пониските нивоа на функционирање во организацијата, може да доведе до искривување на пораката и секако, сфатена во погрешна смисла. Сето тоа доведува до погрешен начин на функционирање и дејствување на организацијата. Останатите во организацијата немаат ништо против таквиот начин на функционирање во организацијата, бидејќи ја прифаќаат изреката „Шефот е секогаш во право“.

*Нагорната комуникација* е обратен тип на комуникација од надолната комуникација. Таа се одвива од пониските нивоа на вработени, па сè до топ менаџерите. Овој вид на комуникација им дава простор на вработените да дадат свои мислења, предлози, со што менаџерите имаат поголемо сознание за тоа како и што се случува во организацијата. Од друга страна оваа комуникација им дава шанса на вработените нивните поплаки, негативности и незадоволства да бидат пренесени и до топ менаџерите, со што на еден начин се врши повреда на нивното его. Современите менаџери имаат разбирање и ја практикуваат нагорната комуникација, бидејќи доведува до располагање на поголем број на мислења, предлози и идеи.

*Хоризонталната или латерална комуникација* се одвива помеѓу групи, поединци на исто хиерархиско ниво. Овој тип на комуникација е битна поради соработката помеѓу вработените во една група или тим, што придонесува за зајакнување на меѓусебните односи, подобро меѓусебно разбирање и координација.

*Дијагоналната или мултинасочена комуникација* претставува комбинација од нагорната, надолната и дијагоналната комуникација. Тоа значи дека комуникацискиот процес се одвива од топ менаџерите до пониските нивоа на вработени, со повратни информации и комуницирања од вработените до менаџерите, како и комуникации помеѓу вработените и менаџерите на исти хиерархиски нивоа. Овој тип на комуникација е најфункционален и секако, протокот на информацијата е најбрз, најточен и сите во организацијата се информирани за ситуацијата.

### **3.2. Значење и важност на комуникациите**

Централна активност во поголем број на човечки организациски активности е комуникацијата. Доколку постои ефикасна комуникација во организацијата, поголеми се шансите за спроведување на организациските цели, како и управување со активностите преку луѓето. Ефективните менаџери се добри комуникатори кои повеќе од три четвртини од времето поминуваат комуницирајќи со своите колеги, вработени. Се поставува прашањето дали комуникацијата е решение за секој настанат проблем. Фред Лутханс цврсто тврди дека комуникацијата и покрај тоа што е централна активност во поголем број на организациски активности, не претставува секогаш решение за настанатите проблеми.

Според Честер Бернارد комуникацијата претставува голема сила која ја обликува организацијата. Комуникацијата и соработката се услов за обликување

на организацијата во една целина на дејствување. Во продолжение се наведуваат неколку упатства:<sup>77</sup>

- Каналите на дистрибуција треба да бидат познати;
- Секој член во организацијата треба да има официјален канал на дистрибуција;
- Целосната комуникациска линија да биде користена;
- Должината на каналот на комуникација колку што може да биде пократок и директен;
- Да не се прекине линијата на комуникацијата сè додека организацијата комуницира;
- Најавување на секоја комуникација која следува.

Преименувајќи ги наведените упатства во текот на комуникацискиот процес, пораката испратена од испраќачот и примена, односно разбрана од страна на примачот, ја докажува важноста на комуникацискиот процес.

Основните функции на менаџерите: управување, планирање, организирање, водење, контролирање се извршуваат со помош на ефективна комуникација. Со секојдневното работење, менаџерите поголем дел од работното време го поминуваат во комуникација. Со своите колеги и претпоставени, подредени, па сè до добавувачи и клиенти, менаџерите комуницираат очи в очи, преку писма, телефонски, различни извештаи. Едноставно кажано, со ефективната комуникација се гради ефективна мрежа на поврзани алки кои меѓу себе тесно комуницираат, кои за крај придонесуваат изградба на успешна организација.

Комуникацијата во една организација е битна поради следниве придобивки:<sup>78</sup>

Со помош на информацијата се покренува мотивацијата кај вработените, преку информирање и појаснување на активностите кои треба да ги извршуваат,

---

<sup>77</sup> Dr. Narayana Rao, Professor, NITIE, Articles on Management Subjects for Knowledge Revision and Updation by Management Executives, <http://nraomtr.blogspot.mk/2011/12/communication-importance-and-definition.html>

<sup>78</sup> Importance of Communication in an Organization  
<http://www.managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>



начинот на кој треба да ја вршат работата, подобрување на перформансите кај вработените, како и појаснување на правата кои ги поседуваат како членови на самата организација.

Со помош на комуникацијата, вработените во организацијата добиваат информации за процесот на донесување на одлуките, оцена на постоечките алтернативи, како и избор на најсоодветното решение за отстранување на појавениот проблем.

Со помош на поседувањето на информациите, вработените имаат појасен и посигурен став околу мислењето за ситуацијата. Самото поседување на информации, вработениот го прават посигурен, за разлика од колегата кој нема доволно и неточни информации за ситуацијата.

Самата комуникација придонесува до поголема поврзаност на членовите кои комуницираат, соработката е на повисоко ниво.

Контролата на самиот процес во организацијата се извршува со помош на комуникацијата. Вработениот поседувајќи ги потребните информации е во состојба да биде подготвен да одговара на секоја ситуација во која би се нашол во дадениот момент на управување. Во текот на целокупниот процес на комуникација, менаџерите се тие кои треба да ги откријат и отстранат појавените пречки, со преземање на превентивни мерки, со што се одржува ефикасниот систем на комуникација во организацијата.<sup>79</sup>

Deetz комуникацијата ја опишува како феномен кој се одвива во организацијата. Централниот процес во организацијата е самата комуникација, преку кој вработените создаваат меѓусебни односи, споделуваат информации, како и изградба на организациска култура и вредности.<sup>80</sup>

Комуникацијата е процес кој придонесува за координирање на активностите помеѓу вработените и менаџерите за постигнување на поставените цели. Таа е клучот за донесување на правилните одлуки, решавање на појавените проблеми, како и водење и управување на организацијата во посакуваната насока.

---

<sup>79</sup>Leigh Anthony, Effective Communication & Conflict Resolution  
<http://smallbusiness.chron.com/effective-communication-conflict-resolution-3163.html>

<sup>80</sup>Bruce Berger, November 17, 2008, Employee / Organizational Communications,  
<http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>

За вработените, комуникацијата ги снабдува со потребните информации тргнувајќи од работните места, зголемување на мотивацијата, изградба на довербата, амбициите, едноставно создавање на смисла за тоа што претставува организацијата и кое е нејзиното значење.

### **3.3. Комуникациски вештини**

Пренесувањето на информациите од едно на друго место без разлика дали тоа е вокално, писмено, вербално или невербално, се остварува преку комуникацијата која претставува главен чин. Колку добро информациите ќе бидат пренесени и примени, зависи од комуникациските вештини кои се поседуваат од страна на лицата вклучени во тој процес.<sup>81</sup>

Од големо значење за менаџерите и лидерите се комуникацијата и комуникациските вештини, бидејќи како што напредуваат во својата кариера, комуникацијата добива на значење, како и способноста да зборуваат, слушаат јасно, ги пишуваат и разбираат пораките и сите други начини и вештини кои се потребни при самото комуницирање.<sup>82</sup>

Интерперсоналните вештини се употребуваат кога се комуницира лице в лице со една личност или повеќе личности. Правилно пренесената порака исто треба да биде надополнета и со невербална комуникација, која вклучува говор на телото, гестови, изрази на лицето, надворешен изглед.

Од друга страна слушањето на соговорникот, како и начинот на разбирање на пораката е од голема важност за претставување на вистинскиот облик на истата.

Не помалку е важна и писмената комуникација. Нејасната и неразбирливата комуникација доведува до фрустрирачка и неправилна реакција од страна на самиот читател. Во вештините за пишување се вклучени правописот, граматиката, како и формалните и неформалните стилови на пишување.

Личните вештини, всушност, се однесуваат за одржување на здраво тело и ум во текот на процесот на комуникација. Овој вид на вештини вклучуваат

---

<sup>81</sup>Џон Ф. Шермархорн, Менаџмент, единаесетто издание, стр. 415

<sup>82</sup> Rod Windle and Suzanne Warren, Communication Skills,  
<http://www.directionservice.org/cadre/section4.cfm>

градење на самоверба, бранење на ставот во кој се верува, подобрување на способноста на комуникација, како и позитивноста во самата личност.<sup>83</sup>

Во натамошниот текст ќе бидат наведени девет совети за подобрување на комуникациските вештини, бидејќи во спротивно неефикасната комуникација може да резултира со катастрофални резултати, како и изгубено време, непродуктивна тимска работа, фрустрации, повредени чувства, а сето тоа придонесува за непостигнување на целите и градењето на замислената кариера во организацијата.<sup>84</sup>

- *Покажување на благодарноста*, всушност, значи да се биде благодарен кон соговорникот, личноста со која се води разговорот. Од причина што времето е скапоцен ресурс, треба внимателно да се слуша соговорникот и да биде почитуван.
- *Поврзување*, дури ако е можно и лично, како што е заеднички спорт, хоби, интереси и слично, а сето тоа придонесува за создавање на еден поблизок однос помеѓу соговорниците.
- *Позитивниот став* придонесува продуктивна комуникација. Поседувањето на позитивен став, па дури и кога комуникаторите се чувствуваат нападнати или критикувани е охрабрувачка особина која е пример за поседување за сите учесници кои сакаат да водат и да добијат позитивна комуникација.
- *Линијата помеѓу наметливиот тон* за остварување на целта и доловување на целта и агресивниот тон е многу тенка. Затоа целиот процес на комуникација треба да се одвива директно, со сигурен став, придружуван со смиреност и отвореност за соработка.
- *Фокусот кон саканиот резултат*, знаејќи ја целта која сака да се постигне, целиот разговор се насочува кон тие точки на разговор. Самиот проток на комуникација е насочен кон крајниот резултат, со што концентрацијата е максимално присутна на посакуваниот резултат.

---

<sup>83</sup>According to a 2010 survey by the National Association of Colleges and Employers (NACE).<http://www.skillsyouneed.com/general/communication-skills.html>

<sup>84</sup>ROYALE SCUDER, 9 Tips to Improve Your Communication Skills  
<http://www.lifehack.org/articles/communication/9-tips-to-improve-communication-skills.html>

- *Слушање*, кое треба да биде активно со што му се дава до значење на соговорникот дека е битен како соговорник, дека неговото мислење и ставови играат улога во целиот процес на комуникација. И секако културно е да не се прекинува соговорникот, туку внимателно да се допушти да се искаже со лично мислење и совет.
- *Забележувањето на вербални знаци* вклучува: говор на телото, контакт со очите, гестикулации и слично. Доколку се забележи вознемирување, воздишки, нетрпеливост, сето тоа придонесува до негативна комуникација и секако, би било пожелно истата да биде прекината бидејќи крајниот резултат е непродуктивност.
- *Барањето на повратна информација од соговорникот* е позитивен гест, со што му се дава до знаење дека за целата оваа ситуација е битно неговото мислење за целата настаната ситуација.
- *Следењето* вклучува активности поврзани за роковите, одговорностите, очекувањата, всушност, какви активности да се преземат за да се отстрани настанатиот проблем.

Користењето на добри комуникациски вештини не само што е препорачливо, но тоа е и неопходно, бидејќи секој човек би се чувствувал попријатно и послободно доколку со него се разговара со доза на достоинственост и внимателност.

### **3.4. Неуспех на комуникациите и препреки за нивно ефективно остварување**

Не секогаш комуникациите се остваруваат во посакуваниот и замислениот правец. Секојдневната комуникација со различни карактери на луѓе може да доведе до недоразбирање, неправилно пренесена порака, како и неправилно разбрана, примена порака. Целиот тој процес е проследен од можни појави на бариери кои го дезориентираат целокупниот процес на комуникација во спротивна, неправилна насока.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup>Effective Communication, Improving Communication Skills in Your Work and Personal Relationships  
<http://www.helpguide.org/articles/relationships/effective-communication.htm>

Кога стресот и емоциите се надвор од контрола, испраќачот на пораката пренесува погрешни и збунувачки информации кај примачот на истата порака.

Нефокусираноста е изворот на испраќање на неточни невербални знаци кои оформуваат погрешна слика кај другите лица со кои се врши целиот процес на комуникација, и тоа доведува до мислење дека преовладува незаинтересираност, отсуство надвор од темата на разговор и слично.

Доколку јазикот на телото е неконзистентен, невербалната комуникација праќа погрешни сигнали во комуницирањето. Говорот на телото и темата, односно разговорот кој се води, треба да бидат усогласени и да дејствуваат во еден правец. Неусогласеноста помеѓу нив доведува до збунувачки пораки, незаинтересираност од страна на присутните лица.<sup>86</sup>

Неуспех или криза се дефинира како закана на операциите во организацијата. Во зависност од опфатеноста на неуспехот, штетата може да прати сигнали, односно да делува негативно врз јавната безбедност, финансиска загуба како и губење на угледот на фирмата.

Како секој процес што се дели и е составен од неколку фази, така и самиот процес на неуспех, односно кризата е составена од неколку фази: пред настанување на кризата, одговор на кризата, како и времето по завршување на кризата.<sup>87</sup>

Организацијата е збир од различни карактери, секој со свое мислење, секој со свој став, чие дејствување бара нивна координација на крај да излезат со заедничка најрентабилна и најефективна цел за целокупната организација. Во текот на секојдневното работење, појавувањето на бариерите за неефикасно одвивање на комуникацијата можат да се ублажат со препознавање на ризиците - кои се сигнали за појава на неуспехот на комуникациите. Самата постапка опфаќа изготвување на план за управување со неуспехот во организацијата, избор на соодветен тим, како и обука на истиот за справување на настанатите проблеми во организацијата, како и вклучување на вежби за тестирање на целокупниот план.

---

<sup>86</sup>Leigh Anthony, Effective Communication & Conflict Resolution  
<http://smallbusiness.chron.com/effective-communication-conflict-resolution-3163.html>

<sup>87</sup>W. Timothy Coombs, October 30, 2007, Crisis Management and Communications <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

Според Бартон и Коомбс, самата организација може подобро да се справи со неуспесите доколку секоја организација има план за справување на неуспехот, кој ќе се ажурира секоја година, назначување на тим за справување на настанатиот проблем, спроведување на вежби со цел да бидат тестирани како избраниот тим, така и креираните планови најмалку еднаш годишно, како и претходно подготовка на некои проблемски пораки кои ќе се од помош во дадената ситуација.<sup>88</sup>

Пред настанување на кризата е првата т.н. фаза која вклучува препознавање на веќе познатите знаци на ризици кои можат да доведат до настанување на криза во организацијата. Самата постапка, односно активностите вклучуваат: создавање план за управување со кризи, избор на тимот кој ќе присуствува на обуката и управувањето со кризите, како и спроведување на потребните вежби со цел за тестирање на планот за управување со кризи.<sup>89</sup>

1) Планот за управување со кризи, познат како референтна алка ги вклучува сите клучни информации, од тоа што е потребно да се направи во услови на криза до видовите на форми за документирани одговори за настанатите кризи. Со користење на овој план, се заштедува времето во текот на настанатата криза, со што членовите од тимот претходно се известени и ги знаат своите задачи и обврски во тој кризен момент.

2) Тимот за управување на кризи, според Бартон, е составен од членовите на односите за јавноста, безбедносните операции, финансиските и човековите ресурси. Во последно време голем акцент и значење им се придаваат на социјалните медиуми, кои заземаат најголем процент на реализација на кризните пораки, со што се наложува потребата и тие да бидат дел од тимот.

3) Комуникациските канали се една од најбитните алатки со помош на кои се пренесуваат пораките и информациите. Во денешно време интернетот е на прво место, преку кој најбрзо се пренесуваат информациите и се остварува комуникацијата.

---

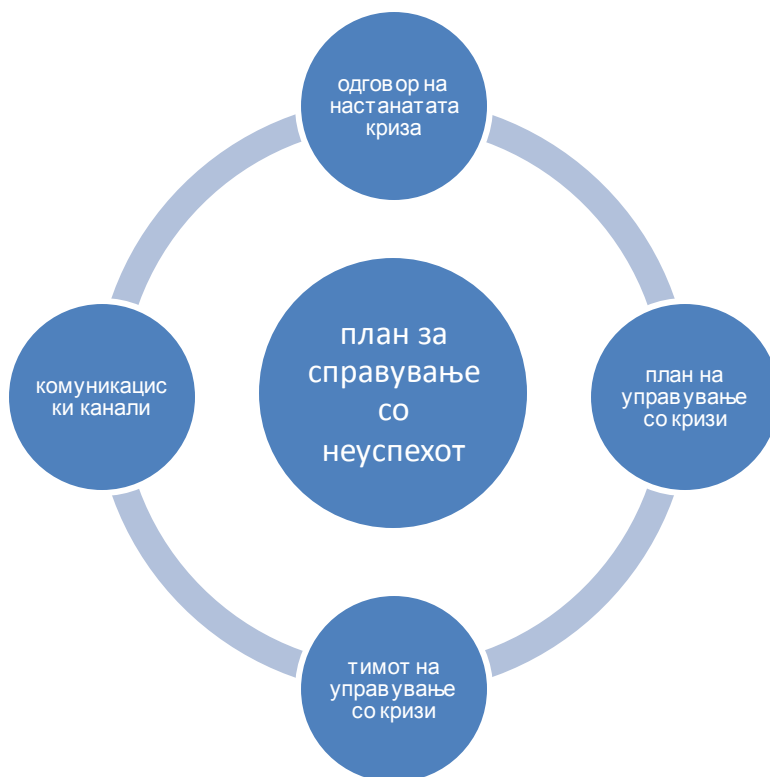
<sup>88</sup>Џон Ф. Шермархорн, Менаџмент, единаесетто издание, стр. 419

<sup>89</sup>W. Timothy Coombs, September 23, 2014, Crisis Management and Communications (Updated September 2014)

<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>

4) Одговор на настанатата криза е, всушност, дејствувањето на однапред подготвената стратегија за отстранување на кризата и доведување на ситуацијата во нормала. Самата фаза се состои од два дела и тоа: првични реакции и поправка на претходните заземени ставови и мислења.

Графички приказ на планот за справување со неуспехот може да се претстави на следниот начин:



Графикон бр.1 План за справување со неуспехот  
Graph No.1 Plan for dealing with failure

Првиот дел од оваа фаза дава акцент на три точки: да се биде брз, точен и конзистентен. Брзината на давањето на потребниот одговор во моментот на решавањето на настанатата ситуација е клуч за остварување на замислениот план. Со користењето на медиумите и социјалните мрежи се зголемува брзината на комуникацијата, како и добивање на потребните информации за отстранување на настанатиот проблем. Доколку се поседува потребниот клуч од информации и планови за решавање на зададената ситуација, но не користење на медиумите, се

забавува текот на движење на информациите, што со себе повлекува усложнување на проблемите поради немање информации во прав момент.<sup>90</sup>

Информациите можат да бидат навремени, но доколку не бидат точни не придонесуваат за решавање на настанатиот проблем. Искористувањето на тие информации, непроверени и неточни, можат само да го пренасочат дејствувањето на организацијата во друг правец на дејствување.

---

<sup>90</sup>Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, стр. 331



## Четврта глава

### 4. Влијанието на окружувањето врз одлучувањето

Секојдневното работење со себе повлекува голем број на одлуки. Постојат голем број на теории кои објаснуваат како луѓето донесуваат одлуки и какви видови на фактори влијаат врз донесувањето на одлуките. Самиот процес на донесување на одлуки е сложен и макотрпен процес.

Постојат голем број на фактори кои заземаат место и играат голема улога во донесувањето на одлуките. Минатото искуство, когнитивни предрасуди, возраста и индивидуалните разлики, верувањето во личната релевантност, ескалацијата на посветеност, влијанието на тоа што луѓето прават, се само дел од факторите кои се битни и имаат важна улога во целокупниот процес на одлучување.<sup>91</sup>

Правилното разбирање на факторите кои имаат влијание врз процесот е важно во разбирањето на донесување одлуки. Логично, факторите кои влијаат врз процесот исто имаат влијание и врз резултатите кои се очекуваат и кои ќе бидат постигнати.

Искуството од минатото е еден од најприменуваните фактори во процесот на одлучување. Според Juliusson, Карлсон, и Garling, позитивните резултати од минатото се голема веројатност одлучувањето да биде на сличен или ист начин во зависност од типот на одлуката, додека од друга страна негативното или лошото искуство поминато во минатото претставува сигнал, аларм за избегнување на повторување на истите грешки. Но, секогаш не е како што се очекува и планира. Пример, голем број на успешни луѓе не се потпираат на минатото искуство, туку секогаш прават нови испитувања, со цел што повеќе да се избегнуваат конфликтите.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Cindy Dietrich, decision making factors that influence, <http://www.inquiriesjournal.com/articles/180/decision-making-factors-that-influence-decision-making-heuristics-used-and-decision-outcomes>

<sup>92</sup> ZAARA ZAIN HUSSAIN, FEB 7 2011, The effect of domestic politics on foreign policy decision making, <http://www.e-ir.info/2011/02/07/the-effect-of-domestic-politics-on-foreign-policy-decision-making/>

Когнитивните предрасуди се втор фактор кој влијае врз донесувањето на одлуките и вклучува разни видови на модели за набљудување, неточни пресуди или погрешна логика.

Возраста како фактор во донесувањето на одлуките во организацијата е исто така битна, што докажува дека повозрасните луѓе имаат поголема самодоверба и искуство во донесувањето на одлуките во организацијата, за разлика од помладите. Меѓутоа врз оваа предрасуда има влијание и степенот на образование, карактерот на личноста, начинот на перцепција и размислување на поединецот и сл.

Самиот збор верување на личната релевантност, значи донесување на одлуки кога поединецот има сознание дека неговата одлука, глас, збор има вредност во целокупниот процес. Тогаш изборот, односно донесената одлука е направена од страна на поединецот.

#### **4.1. Класификација на окружувањето**

Услов за напредок и растење на секоја организација е менаџерите да бидат способни да предвидат, да соберат информации и да се справат со промените кои доаѓаат од надворешната и внатрешната средина. Познавањето на промената е еден чекор на сигурност во стратешкото планирање.

За да може секоја организација успешно да работи, неопходно е добро да ги познава двата вида на околина: внатрешна и надворешна околина.<sup>93</sup>

*Внатрешната околина* ги опфаќа сите фактори и работи кои се случуваат во самата организација, додека *надворешната или екстерната околина* ги опфаќа сите надворешни фактори кои се вон организацијата, а сепак имаат влијание врз работењето и планирањето на истата.

##### **4.1.1. Екстерното наспроти интерното окружување**

Организацијата е многу повеќе поврзана со интерното окружување, преку планирањето и управувањето. Контролата над факторите кои доаѓаат од оваа

---

<sup>93</sup>Planning, <http://www.leoisaac.com/planning/strat016.htm>

средина е во поголем процент, за разлика од екстерната околина која е многу понеизвесна и динамична.

Како фактори кои имаат влијание врз работењето на организацијата, а доаѓаат од интерното окружување се:<sup>94</sup>

- *Човечки ресурси* - ги опфаќаат знаењата, искуствата и способностите кои ги поседуваат вработените во организацијата. Со поседување на потребните знаења, искуства и способности, организацијата цели кон посакуваниот успех. За таа цел, големо внимание се посветува за вработување на вработените, со соодветни способности и знаења за потребните на слободните работни места. Секако, не е исклучена можноста од дополнителни обуки, волонтирања и сл., сè со цел да се стекнат потребните знаења за организациското работење. Од друга страна, сите овие дополнителни активности со себе повлекуваат финансиски средства, но вработениот претставува суштински фактор во управувањето на организацијата. Со тоа се оправдани сите вакви стратегии.
- *Организациска култура* - е многу битна и претставува битен фактор за успехот на една организација. Доколку ставовите на вработените се јасни, односно тежнеат кон остварување на зацртаните цели и унапредување на моменталната состојба, толку атмосферата во која се извршуваат сите тие активности е оптимистичка и самата комуникација е на повисоко ниво, секако тоа го забележуваат како и партнерите, така и клиентите, добавувачите и сл. Се тежнеат соработките со организација во поволна организациска култура.
- *Организациска структура* - во делувањето на една организација е битна од аспект во ефикасноста на извршување на задачите. Постојат голем број организации чии неправилни креирани структури доведуваат до деструктурирање на активностите и нивно забавување во целиот

---

<sup>94</sup> Ashim Gupta Sunday, 20 December 2009, Home Organization Development Organization's External Environment, <http://practical-management.com/Organization-Development/Organization-s-External-Environment.html>

процес. Типичен пример за тоа е, доколку организацијата има поголем број нивоа на управување, тогаш самиот процес на донесување на одлуките зазема поголемо време, а со тоа преовладува бавен тек на информациите и податоците од едно на друго скалило во структурата.

- Средства - се ресурсите со кои работи самата организација. Во текот на организацискиот процес, навремено треба да бидат снабдени погоните со потребната количина на средства, за да не се појави застој во работењето. Од една страна, недоволната количина на материјали, на вработените им доведува до спречување во извршувањето на активностите, а од друга страна неизнесувањето на производот може да предизвика незадоволство кај потрошувачите.
- *Финансиска сила* - во прв ред влијае на внатрешната средина во организацијата. Иако организацијата располага и е снабдена со сите фактори за секојдневното работење, доколку буџетот и е ограничен и многу мал во споредба со потребите, тогаш самото тоа повлекува одраз врз моралот на вработените.

Бидејќи секој од наведените интерни фактори има одредено влијание во зависност од структурата и дејноста на самата организација, менаџерите не прават отстапки во нивното истражување.

Интерните фактори доаѓаат од самата организација, од самото нејзино работење и од тоа кои фактори можат полесно да се предвидат и да се прилагоди работењето на организацијата. Екстерните фактори се тие кои имаат влијание од надворешната средина, фактори кои се непредвидливи и со цел организацијата да успее треба да се прилагоди, односно позитивно да одговара на надворешните промени. Тие фактори се:<sup>95</sup>

- *Економски услови*, имаат влијание врз начинот на трошење на граѓаните. Какви економски услови има во земјата, таков ќе биде одразот врз целокупната потрошувачка од страна на граѓаните. Пример, доколку имаме зголемување на каматните стапки или високо ниво на

---

<sup>95</sup>Principles of management, <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/managerial-environments/the-external-environment>

невработеност, одразот кај потрошувачката ќе биде намален. Граѓаните ќе пазаруваат повеќе основни работи за живот, потрошувачката за луксузни добра ќе биде намалена.

- *Конкуренција*, е исто така еден од битниот движечки фактор кој доаѓа од екстерното окружување. Во потрага по опстанок, како и да се биде лидер и водич во областа на дејствување, секоја организација го истражува конкурентското работење, а со тоа доаѓа до пресврт во работењето, производствените линии и цени во организацијата.
- *Технологија*, е најприсутниот фактор кој претставува водич за успехот на организациското дејствување. Доколку организацијата не ги следи технолошките промени, имаат загарантирана загуба на удел на пазарот.
- *Климатски промени*, немаат исто влијание врз сите организации. Пример, организациите од областа на земјоделството се под големо влијание од климатските промени. Зголемените дождови можат да предизвикаат уништување на посеаните површини, а од друга страна сушата предизвикува намалување на планираната количина на производство.
- *Правни услови*, ги опфаќаат законите за оданочување, безбедноста на работното место, заштита на потрошувачите, законот за животна средина и сл. кои од правен аспект се варијабилни.
- *Медиуми*, ги опфаќаат технологијата и интернетот. Самиот раст и подем на овој вид известување станува сè поприсутен во денешно време, со што информациите со голема брзина се движат од едно на друго место.
- *Политичките услови*, самиот поим укажува дека станува збор за улогата и влијанието од владата. Мошне важно за една организација е доколку е финансирана од страна на владејачката партија и со промена на истата доаѓа до губење на ветените средства за таа истата да функционира и делува во бизнис секторот.
- *Демографски услови*, ги опфаќаат составот на населението, старосната структура, полот, бројот на членови во едно семејство и сл. Сите тие

разлики кои се менуваат, имаат влијание врз работењето на една организација, поврзувајќи се со типот на производи и населението.



Слика бр. 1 Влијанието на екстерните (надворешни) фактори врз дејствувањето на организацијата

Figure No. 1 The impact of external factors on the activities of the organization

Успешноста на една организација се гледа од степенот на флексибилност кон сите наведени екстерни фактори, од можноста и брзината на прилагодување на диктаторските услови и барања кои идат од надворешниот свет. Екстерните фактори графички се прикажани на дадената слика.

#### 4.2. Стратегии за приспособување на окружувањето

Самото работење на организацијата во динамично и променливо окружување и сакањето постигнување на конкурентски предности е напорен предизвик. Менаџерите и менаџерскиот тим соочени со неизвесноста и постоењето на свесноста дека треба работењето да го прилагодат на диктаторските правила кои доаѓаат од самото окружување, имаат на располагање неколку стратегии: стратегија на приспособување, на ублажување, на делумно

влијание и стратегија на промени.<sup>96</sup> Во продолжение ќе бидат наведени карактеристиките со кои се издвојува секоја од наведените стратегии.

#### **4.2.1. Приспособување**

Стратегијата укажува на промена на интерните активности кои ги извршува организацијата сè со цел да се прилагоди целокупното работење на промените кои доаѓаат од окружувањето. За таа цел, организацијата користејќи ја оваа стратегија на приспособување, применува неколку методи со помош на кои се ублажува ударот од флукуациите и промените кои доаѓаат од околината во која дејствува организацијата.<sup>97</sup> Методот на израмнување се користи кога се сака да се намалат флукуациите кои доаѓаат од пазарот. Пример, во ресторан за исхрана, се воведуваат бонуси и намалување во текот на викендот кога има повеќе потрошувачи и со тоа се зголемува потрошувачката. Методот на предвидување пристапува деталистички кон предвидување на промените кои би можеле да се случат во наредниот период, и методот на ограничување се користи кога организацијата воведува ограничен пристап на производи и услуги кои имаат временска зголемувана побарувачка.

#### **4.2.2. Ублажување**

Оние организации кои ја користат стратегијата ублажување, како метода за соочување на турбулентното окружување, се одлучуваат да чуваат голема количина на производи и материјали. Оваа метода се користи кога настануваат големи пазарни промени кои предизвикуваат проблеми при самото производство. Тргнатите, односно складираните производи овозможуваат надолнување на недостатокот на тие производи и услуги, со цел да се избегне дисконтинуитетот на самото производство.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup>Global warming , [http://www.ucsusa.org/global\\_warming/science\\_and\\_impacts/science/certainty-vs-uncertainty.html#.V81211t9670](http://www.ucsusa.org/global_warming/science_and_impacts/science/certainty-vs-uncertainty.html#.V81211t9670)

<sup>97</sup>Sherri Hartzell, <http://study.com/academy/lesson/how-internal-and-external-factors-drive-organizational-change.html>

<sup>98</sup>Erica Olsen, 05.04.2010, <http://onstrategyhq.com/resources/internal-and-external-analysis/>

#### **4.2.3. Делумно влијание**

Организациите кои ја користат оваа метода имаат доверба во своите способности, па затоа сметаат дека само со делумно менување на одредени фактори успешно ќе се изврши прилагодувањето кое доаѓа од околината. За таа цел користат повеќе методи, рекламирање и односи со јавноста, преку кој канал се врши рекламирање за своите производи и услуги. Регрутирањето е метода, со чија помош се врши изнаоѓање и привлекување на кандидати со соодветно знаење и способности, како и методата наречена стратегиска алијанса, која преставува договор помеѓу две или повеќе организации кои со заедничко дејствување и реагирање имаат за цел остварување на зацртаните стратегиски цели.<sup>99</sup>

#### **4.2.4. Стратегија на промени**

Последната варијанта на организацијата која е во ситуација да се справи со промените е стратегијата на промени. Постојат два вида на начини за спроведување на истата.<sup>100</sup>

Едниот начин е кога организацијата ќе одлучи целосно да ги напушти постојаните производи и услуги како и подрачјата во кои дејствува самата организација.

Другиот начин е кога организацијата пристапува кон проширување на постојаните подрачја на дејствување преку експанзии и диверзификации на понудените производи и услуги кои ги нуди организацијата.

Графички приказ на видовите стратегии за приспособување е прикажен во продолжение:

---

<sup>99</sup>Marilyn Lindblad, internal and external factors affect organization <http://yourbusiness.azcentral.com/internal-external-factors-affect-organization-11641.html>

<sup>100</sup>Paul McKinney, <http://study.com/academy/lesson/internal-and-external-environments-of-business-lesson-quiz.html>





Графикон бр. 2 Стратегии за приспособување на окружувањето  
Graph No. 2 Strategies for adapting the environment, Sherri Hartzell

Сите овие стратегии влијаат на организацијата во соодветни ситуации да се справи со промените во окружувањето.

#### 4.3. Степен на извесност на окружувањето

Секојдневното функционирање на организациите е поврзано со случувањата во окружувањето. Поврзаноста на организацијата и окружувањето е двонасочно, не постои организација која своите одлуки ги донесува без влијание на окружувањето. Менаџерите, проценките за окружувањето го вршат со цел постигнување на конкурентска предност и остварување на егзистенција во подрачјето на дејствување. Нормално тоа е една од најтешките задачи кои мора да ги извршат. Анализата, која самото претпријатие ја спроведува, вклучува неизвесност на окружувањето и наклонетост на окружувањето.<sup>101</sup>

<sup>101</sup>Sanjay Patel, The difference between internal and external business environment, <http://www.expertbusinessadvice.com/leadership/The-Difference-Between-Internal-and-External-Business-Environment-321.html>

#### **4.3.1. *Неизвесност на окружувањето***

Неизвесноста ги опфаќа сите фактори кои имаат влијание и доаѓаат од околината, но не можат точно да се предвидат. Постојат две димензии на неизвесноста на окружувањето: степен на промени и степен на комплексност.<sup>102</sup>

- *Степен на промени*, ги опфаќа факторите на самото окружување. Кога станува збор за чести промени во самото окружување, тогаш се работи за динамично окружување. Стабилно окружување имаме кога промените во окружувањето се минимални, нема нови конкуренти, активностите се одвиваат на веќе познат начин, технологиите се исти како и досега.
- *Степен на комплексност*, всушност ги опфаќа бројот на факторите кои поретко или почесто се менуваат. Окружувањето дејствува врз организацијата и нејзиното работење, идентитетот треба да се проучи од страна на организацијата со цел да се утврди влијанието и степенот на дејствување врз работењето.

Менаџерите се тие кои вршат испитување на окружувањето, колку и како дејствува врз организацијата, дека секое окружување различно дејствува и дека во секое окружување организацијата различно се организира и управува.

#### **4.3.2. *Наклонетост на окружувањето***

Наклонетост на окружувањето е, всушност, степенот до кој самото окружување може да прифати раст и стабилност. Доколку окружувањето е богато со производи и услуги, организацијата нема да има препреки во набавките на истите и нема да постои непречено одвивање на процесот на дејствување.<sup>103</sup>

#### **4.4. *Неизвесноста на одлучувањето во услови на променливо окружување***

Неизвесноста е суштината на окружувањето. Се знае дека климата е неизвесна и променлива, но точниот степен да се утврди е невозможно, а уште помалку да се утврдат колкави ќе се последиците од тие неизвесности.

---

<sup>102</sup>Carolina Zambrano-Barragán, Climate Change Advisor, Government of Quito, <http://www.wri.org/our-work/project/world-resources-report/decision-making-and-climate-change-uncertainty-setting>

<sup>103</sup>Paul McKinney, Internal and external environments of business, <http://study.com/academy/lesson/internal-and-external-environments-of-business-lesson-quiz.html>

Донесувањето одлуки во вакви околности е тежок чекор, кој со себе повлекува низа последици кои можат да бидат одлучувачки за опстанокот на самата организација.<sup>104</sup>

Иако се располага со доволен број на информации, за кои достапноста е многу полесна за разлика од минатото, неизвесноста која доаѓа од промените и иновациите е голема. Според Франк Најт, присутноста од несигурност со себе повлекува ризик од неизвесноста. Потребата од нови знаења со цел да се утврдат новитетите и промените е неопходна.<sup>105</sup>

Со цел да бидат правилно управувани промените и иновациите, потребно е континуирано учење и промена.

Во динамичното окружување успеваат организациите кои имаат флексибилен начин на управување. Со тоа се врши приспособување на секојдневното и стратешкото работење на организацијата со промените и новитетите кои доаѓаат од околината во која работи самата организација. Во тој аспект постојат организации кои се флексибилни и кои го пратат и вршат истражување на секое случување и во склоп со истото вршат дејствување на активностите во организацијата, а со тоа шансите за опстанок како единка во динамичното окружување се неизбежни. Од друга стана организациите кои се затворени и не се склони кон промени, активностите ги извршуваат без додавање во процесите на новитет и дополнителни стратешки испитувања. Судбината им е позната и нивното дејствување не е долгорочно.<sup>106</sup>

Донесувањето на одлуките во променлива и динамична околина со себе носи и неизвесности од ризик. Самиот поим неизвесност ни укажува дека станува збор за недефинирано, нејасно, нешто што би можело да се случи во иднина. Менаџерскиот тим кој делува и работи во неизвесна околина, свесен е и затоа не презема големи потфати и чекори, сè со цел да биде заштитен финансиски и материјално.

---

<sup>104</sup>Geoffrey Heal and Antony Millner, <http://reep.oxfordjournals.org/content/8/1/120.abstract>

<sup>105</sup>March 2014, THE IMPACT OF PARTICIPATORY DECISION MAKING IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

<sup>106</sup>Innovation management, <http://www.innovation-management.org/managing-change-and-innovation.html>

Постојат околина во кои дејствува организацијата, кои се неизвесни и динамични, но со помал интензитет. Горенаведените фактори не дејствуваат сите истовремено или немаат сите влијание врз работењето на организацијата. Со тоа се намалува неизвесноста, а зацртаните цели да бидат остварени се со поголем процент.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup>Nichodemus Obioma Ejimabo, The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities, <http://www.omicsgroup.org/journals/the-influence-of-decision-making-in-organizational-leadership-and-management-activities-2169-026X-1000138.php?aid=54660>

## **Петта глава**

### **5. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ**

#### **5.1. Методологија на истражување**

Со цел за поголема прегледност во самото истражување е користена соодветна методологија поддржана со аргументи и оправданост, предмет и цел на истражувањето, поставување на главна и споредни хипотези, како и образложение на методите кои се користени за собирање и обработка на податоци.

#### **5.2. Оправданост на истражувањето**

Оправданоста на истражувањето произлегува од согледување на настанатите проблеми навреме, како и донесување на соодветни одлуки за нивно отстранување.

Со постоење на комуникација и меѓусебно почитување, настанувањето на проблемите, од дното до врвот на менаџерската пирамида, како и помеѓу сите вработени во организацијата, ќе бидат сведени на минимално ниво, а оние неизбежните ќе бидат согледани навреме, со што се скратува можноста за нивно проширување.

Кога навремено се пристапува кон решавање на настанатите проблеми, тогаш проблемот е мал и за негово решавање е потребно помалку време за согледување, анализирање и преземање на мерки за негово отстранување. Самото искуство покажува дека има проблеми кои бараат рутински пристап за нивно решавање, проблеми кои можат да се пролонгираат за решавање, значи можат да толерираат подолго време, а при тоа да не наштетат на организацијата. Но постојат проблеми кај кои со секое нивно настанување, пристапот треба да биде различен од претходниот, имаат различен состав, динамика, како и негативното влијание врз работењето на организацијата од нивното настанување е значително.

Од наведеното може да се заклучи дека со квалитетна комуникација во организацијата се обезбедуваат информации за тековните настани во

организацијата, со што се скратува можноста за појава на проблемите во текот на работењето, но сепак сè зависи од подготвеноста и поставеноста на квалитетниот менаџмент во таа организација.

### **5.3. Предмет на истражувањето**

Самото формирање на организацијата, а со тоа и самата нејзина егзистенција е поврзана со смислата за нејзино постоење, како и целите што сакаат да се постигнат со нејзиното формирање.

Голем број научни дисциплини вршат истражување и проучување на одделните димензии на самата организација, чија крајна цел на сите тие дисциплини е утврдувањето на организациската ефикасност. Проблеми постоеле и ќе продолжат да се јавуваат во сите димензии на организацијата кои се директен или индиректен предмет на истражување на голем број научни дисциплини.

Постојат два вида на одлучување: индивидуално и групно одлучување. Индивидуалното одлучување кое влече корени од раната фаза на претприемништвото претставува одлучување спроведено од страна на една личност. Но, со тек на времето самиот развој на организацијата и усложнувањето на организационата структура се јавила потребата одлучувањето да биде спроведено од поголем број на луѓе.

Начиот на кој ќе биде спроведено самото одлучување зависи од појавените проблеми. Групното одлучување се смета за современ пристап на решавањето на појавените проблеми, но не секогаш се има време за размена на мислења и дискусии околу проблемот. Во тој случај се пристапува кон индивидуалниот начин на одлучување.

Самиот процес на одлучување е тежок и неизвесен. За правилно донесување на одлуките со цел за успешно решавање на проблемите, менаџерот не само што треба да биде добро теоретски и практично оспособен, туку треба да ги познава и да има доволно информации за луѓето кои се инволвирани во самиот процес на одлучување. Со помош на тие информации менаџерот ефикасно управува со сопствените чувства, но и со чувствата и емоциите на останатите.

#### 5.4. Цел на истражувањето

Менаџерите се тие кои управуваат со фирмата, а со самото тоа работење ја водат кон остварување на зацртаните цели. Самото постигање на целите, значи и оправданост поради која е основана и функционира самата организација.

Од друга страна проблемите се неминовни, се јавуваат во организацијата и насекаде околу нас, бараат време, искуство, знаење потребно да се поседува за да бидат отстранети. Поточно проблемите се ситуации во кои покрај напорите на менаџерите и сите засегнати лица, не се остваруваат зацртаните цели.

Целта на истражувањето е откривање на проблемите, проблеми кои го попречуваат работењето во самата организација, поради кои може да дојде до искривување на претставата за менаџментот и неговото ефикасно работење. Самиот процес продолжува со определување на начинот, техниките, методите со помош на кои се смета дека на најефикасен начин ќе дојде до решавање на истите, а со тоа продолжување на процесот на работа во организацијата и постигнување на зацртаните цели.

Менаџерите се тие кои го водат целиот процес од препознавање на проблемите, донесување на одлуките, па до самото санирање на проблемите. Од степенот на решавање на проблемите и недозволување на попречување во одвивањето на секојдневните организациски активности, зависи и успешноста и способноста на дејствувањето на менаџерите.

Менаџерите се тие кои се наоѓаат во ситуации одлуките да ги донесуваат во краток временски период, кои имаат недостаток од време за собирање на потребните информации. Затоа често се јавува потребата од преодлучување како и коригирање на донесените одлуки, која претставува трајна карактеристика на менаџерските активности.

#### 5.5. Хипотетичка рамка

**Генералната хипотеза** гласи: доколку организациските проблеми конструктивно се решаваат со квалитетна комуникација во процесот на одлучување, дотолку ќе се донесуваат правилни одлуки и при тоа ќе се зголеми ефективноста во работењето.

Како **посебни хипотези**, пак, се јавуваат следниве:

1. Ако преку организациската соработка се добиваат веродостојни информации, тогаш донесувањето на одлуките кон отстранување на појавените проблеми и остварување на зацртаните цели се остваруваат со помали трошоци и во пократок временски рок.

2. Ако меѓусебните организациски односи се на високо ниво и добиените информации претставуваат едни од најважните ресурси, тогаш секој вработен има комплетна слика за работниот процес и менувањето на веќе донесените одлуки е непотребно.

## **5.6. Методи на истражување**

Со комбинација од добиените резултати со помош на методите кои беа користени во истражувањето се добиваат финални заклучоци.

Во истражувањето посебно се користени следниве методи: анализа, анкета, компарација и статистички методи.

*Анализата* е метода преку која се врши истражување на достапните материјали поврзани со проблематиката на трудовите користена како од теоретски аспект, така и од емпириски аспект. Теоретските материјали ги вклучуваат сите достапни литератури, книги, списанија, како домашни, така и странски автори, достапни извештаи и сите други материјали кои се однесуваат за проблемите во организацијата како и нивно решавање од страна на менаџерите.

*Анкетата* како метода се спроведе преку анкетните прашалници кои беа наменети и за менаџерите и за вработените-неменаџери, составени од повеќе групи на прашања поврзани со поставените хипотези. Се истражува комуникацијата на однос менаџер-вработен, вработен-вработен, меѓусебното почитување, лојалноста, нивото на организираност, начинот на решавање на појавените проблеми, одговорноста на работното место.



*Компарацијата* се користеше за споредување на тековната со саканата состојба и утврдување на отстапувањата. Во понатамошниот контекст се прикажани информациите добиени од нејзината употреба.

Со помош на *Статистичките методи* се сумираа и обработуваа добиените резултати од спроведеното истражување. Резултатите се прикажани табеларно и графички.

## **5.7. Резултати од истражувањето**

Емпириското истражување беше реализирано преку спроведување на анкетен прашалник наменет за менаџерите и неменаџерите и се состои од 10 прашања. Од анкетниот прашалник на секое прашање има пресметано  $X^2$  тест и коефициент на контингенција (C) и на секое прашање има изнесено заклучни согледувања кои се базираат врз основа на добиените пресметки. Во понатамошниот контекст се претставени резултатите од истражувањето табеларно и графички.

**Табела бр. 2 Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници**

**Table No. 2 Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Каков е менаџерскиот пристап кон појавените организациски проблеми?	а) Се тежнее колку што е можно поефикасно проблемот да биде отстранет	16	80	10	16,67
	б) Се има познавање од областа и интерес за решавање на појавените проблеми	3	15	11	18,33
	в) Се нема пристап и се остава проблемот други да го решат	1	5	39	65
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $X^2$  тест изнесува 93,250, а  $C=0,564$**

2. Дали менаџерот го одолговлекува и занемарува решавањето на појавениот проблем?	а) Никогаш, решавањето на проблемите е редоследно со нивното настанување	18	90	6	10
	б) Се пристапува само кон рутинското решавање на појавените проблеми	2	10	14	23.33
	в) Секогаш се одолговлекува решавањето на појавените проблеми, а потоа проблемите се натрупуваат и усложнуваат	0	0	40	66.67
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $X^2$  тест изнесува 136.001, а  $C=0,636$**

3. Каде често е изворот на настанатите организациски проблеми?	а) Незаинтересираноста од страна на менаџерот	0	0	26	43.33
	б) На релација менаџер – вработен	3	15	29	48.34
	в) Незаинтересираноста од страна на вработените	17	85	5	8.33
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 123,863, а  $C=0,618$**

4. Колку често менаџерот комуницира со вработените во организацијата?	а) Доста често	19	95	6	10
	б) Кога мора	1	5	23	38.33
	в) Воопшто не комуницира со вработените	0	0	31	51.67
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 146,117, а  $C=0,650$**

5. Дали организациската соработка е битна за менаџерот?	а) Многу му е важна организациската соработка	18	90	10	16.67
	б) Кога како	2	10	12	20
	в) Воопшто не става акцент на организациската соработка	0	0	38	63.33
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 117,074, а  $C=0,608$**

6. Дали вработените го разбираат менаџерот кога им се обраќа?	а) Комплетно го разбираат кога им се обраќа	19	95	12	20
	б) Делумно го разбираат	1	5	11	18.33
	в) Воопшто не го разбираат кога им се обраќа	0	0	37	61.67
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 118,199, а  $C=0,609$**

7. Колку му веруваат вработените на менаџерот во организацијата?	а) Вработените целосно му веруваат	15	75	10	16.67
	б) Делумно му веруваат, во зависност од ситуацијата	3	15	22	36.66
	в) Вработените воопшто не му веруваат	2	10	28	46.67
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $X^2$  тест изнесува 69,926, а  $C=0,509$**

8. Колку често менаџерот ги информира вработените за тековните настани на работните места?	а) Секојдневно во текот на работењето	16	80	11	18.33
	б) Ретко, само кога вработениот покаже интерес	4	20	24	40
	в) Скоро никогаш, бидејќи менаџерот нема контакт со вработените	0	0	25	41.67
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $X^2$  тест изнесува 87,014, а  $C=0,551$**

9. Дали постои двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во организацијата?	а) Секогаш, контактите се редовни и чести	14	70	11	18.33
	б) Многу ретко, само поради формалност	2	10	19	31.67
	в) Никогаш, нема двонасочност на информациите во организацијата	4	20	30	50
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $X^2$  тест изнесува 54,352, а  $C=0,462$**

10. Дали менаџерот се снаоѓа во спроведување на одлуките ?	а) Секогаш има решение	15	75	8	13.33
	б) Се снаоѓа само во полесните одлуки	4	20	6	10
	в) Својата одговорност ја префрла на другите	1	5	46	76.67
	<i>Вкупно</i>	20	100	60	100

**Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 109,284, а  $C=0,594$**

Спомнато беше дека во емпирискиот дел се употребени  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција со цел да се извршат пресметките и да се добие комплетна слика за проблематиката.

$\chi^2$  тестот или уште познат како Pearson-ов тест е збир на квадратните разлики од испитуваните и очекуваните фреквенции во однос на очекуваните фреквенции. Се пресметува по следната формула:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

$f_i$  - испитуваните фреквенции кои се добиваат со истражување

$f_0$  -очекуваните т.е. теоретски фреквенции при одредена хипотеза

Таблица на гранични вредности за  $\chi^2$  тестот се формира врз основа на праг на значајност. За овој труд нивото на веројатност изнесува 0,05 како и степените на слобода кои се пресметуваат со помош на формулата  $n=(k-1)(r-1)$ , при што  $k$  е број на колони, а  $r$  е број на редови. Вредностите добиени за  $\chi^2$  тестот се споредуваат со табличните вредности. Тоа значи, доколку добиената вредност, т.е. пресметаната вредност е поголема од табличната, толку е поголема разликата, односно значајноста во тврдењата на менаџерите и неменаџерите.

Поврзаноста помеѓу две варијабли се одредува со помош на  $\chi^2$  тестот, а со помош на коефициентот на контингенција ( $C$ ) се одредува висината на поврзаност на тие варијабли. Коефициентот на контингенција се пресметува со следната формула:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

$x^2$  – пресметана вредност за  $x^2$  тестот,

$N$  – вкупен број на фреквенции

Коефициентот на контингенција има вредности од 0 до 1, тоа значи колку е поблиску до 1, толку зависноста помеѓу варијаблите е посилна и обратно.

Во прилог се прикажани сите прашања од анкетниот прашалник при што секое прашање поединечно е претставено табеларно и графички заедно со обработените резултати, како и заклучоците врз основа на добиените резултати.

*Првото прашање* е формулирано исто и за менаџерите и за неменаџерите и гласи: Каков е менаџерскиот пристап кон појавените организациски проблеми? Добиените одговори се прикажани табеларно и графички:

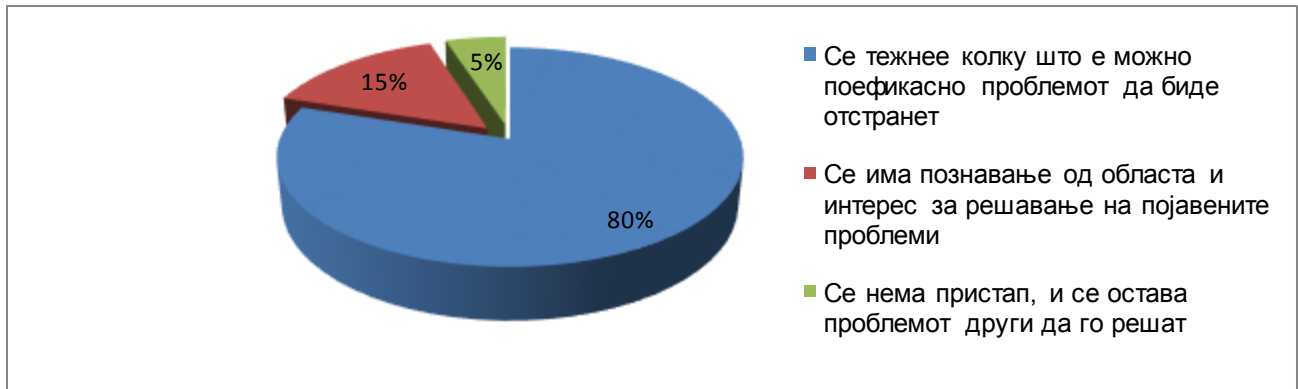
Табела 5.1. Менаџерскиот пристап кон појавените организациски проблеми во истражуваните организации

Table 5.1. The management approach to emerging organizational problems in the researched organizations

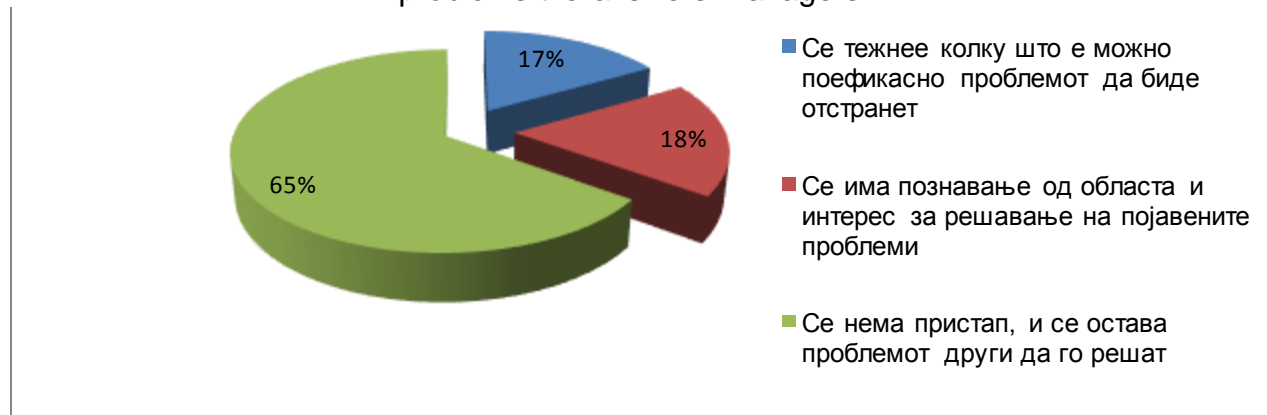
Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Каков е менаџерскиот пристап кон појавените организациски проблеми?	а) Се тежнее колку што е можно поефикасно проблемот да биде отстранет	16	80	10	16.67
	б) Се има познавање од областа и интерес за решавање на појавените проблеми	3	15	11	18.33
	в) Се нема пристап и се остава проблемот други да го решат	1	5	39	65
	<b>Вкупно</b>	20	100	60	100

Пресметаната вредност на  $X^2$  тест изнесува 93,250, а  $C=0,564$

Истите податоци се прикажани графички во Графиконите 5.1.1. и 5.1.2.



Графикон 5.1.1. Графички приказ на менаџерски пристап кон појавените организациски проблеми според одговорите на менаџерите  
Figure 5.1.1. Graphic display of managerial approach to emerging organizational problems the answers managers



Графикон 5.1.2. Графички приказ на менаџерски пристап кон појавените организациски проблеми според одговорите на неменаџерите  
Figure 5.1.2. Graphic display of managerial approach to emerging organizational problems the answers to the nemenadzherite

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 93,250 и е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  со 2 степени на слобода и ниво на значајност од 5% која изнесува 5,991. Според тоа, од резултатите може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на неменаџерите за првото прашање се разликуваат. Исто така од резултатот на коефициентот на контингенција чија вредност е 0,564 може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебната поврзаност на дадените одговори од страна на менаџерите и неменаџерите е слаб.

Од прикажаните резултати може да се забележи дека според менаџерите појавените проблеми се решаваат на најефикасен начин (80%), додека од друга страна неменаџерите дале одговор со многу низок резултат од 16,67%. Што се однесува за резултатите од второпонудениот одговор 15% од менаџерите сметаат дека се има познавање и пристап за решавање на настанатите проблеми, а од страна на неменаџерите тој резултат изнесува 18,33%. Само 5% од менаџерите сметаат дека не постои пристап за решавање на настанатите проблеми и се оставаат други да ги решат, додека процентот од страна на неменаџерите е далеку поголем и изнесува дури 65%.

*Второто прашање* се однесува за менаџерите и за неменаџерите и гласи: Дали менаџерот го одолговлекува и занемарува решавањето на појавениот проблем?

Резултатите од добиените одговори може да се видат табеларно и графички:

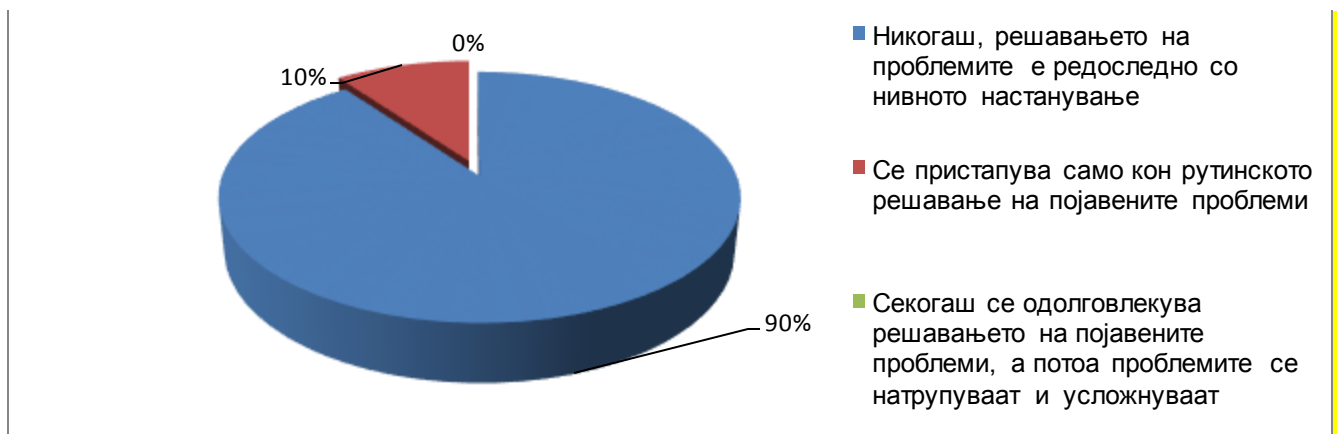


Табела 5.2. Одолговлекување и занемарување на решавање на појавениот проблем од страна на менаџерите по исказите на менаџерите и вработените  
Table 5.2. Delays and neglect of solving the looming issue by managers in the statements of managers and employees

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот го одолговлекува и занемарува решавањето на појавениот проблем?	а) Никогаш, решавањето на проблемите е редоследно со нивното настанување	18	90	6	10
	б) Се пристапува само кон рутинското решавање на појавените проблеми	2	10	14	23.33
	в) Секогаш се одолговлекува решавањето на појавените проблеми, а потоа проблемите се натрупуваат и усложнуваат	0	0	40	66.67
	<b>Вкупно</b>	20	100	60	100

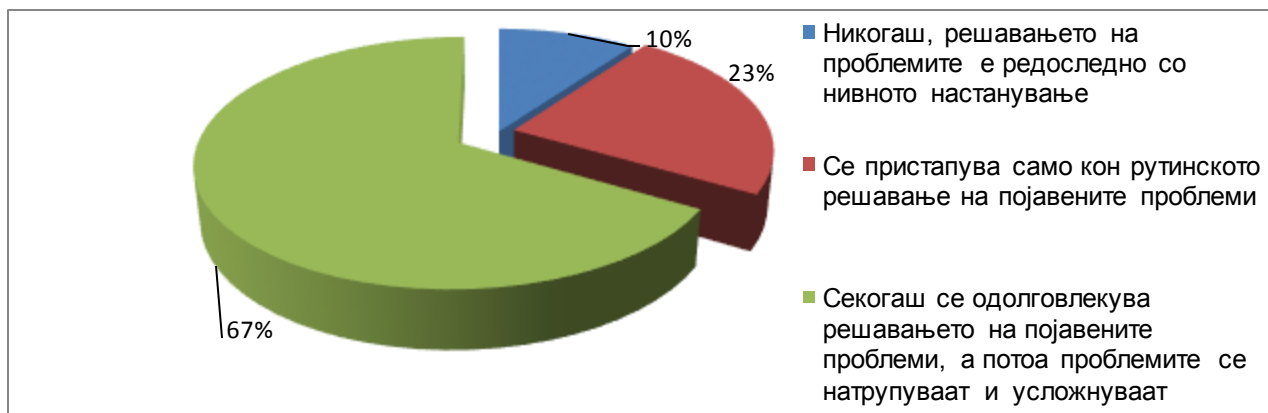
Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 136.001, а  $C=0,636$

Графичките прикази би биле:



Графикон 5.2.1. Одолговлекување и занемарување на решавање на појавениот проблем од страна на менаџерите по исказите на менаџерите

Figure 5.2.1. Delays and neglect of solving the looming issue by managers in the statements of managers



Графикон 5.2.2. Одолговлекување и занемарување на решавање на појавениот проблем од страна на менаџерите по исказите на вработените  
 Figure 5.2.2. Delays and neglect of solving the looming problem by nemenadzherite in the statements of employees

Од прикажаните резултати може да се види дека 90% од менаџерите се изјасниле дека никогаш менаџерот не го запоставува и негира решавањето на појавените проблеми и дека редоследно пристапува кон нивно решавање, а од друга страна неменаџерите одговориле со 10%. Се пристапува само кон рутинското решавање на настанатите проблеми, одговориле 10% од менаџерите, додека неменаџерите со 23,33%. Ниту еден од менаџерите не одговорил дека се одлговлекува решавањето на појавените организациски проблеми (0%), а од друга страна дури 66,67% од неменаџерите се изјасниле за оваа ставка.

Анализирајќи ги добиените резултати се заклучува дека менаџерите и неменаџерите имаат различни одговори, а тоа го потврдува пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест која изнесува 136.001 и која е значително поголема од табеларната вредност на  $\chi^2$ , која изнесува 5,991. Контингентската вредност е  $C=0,636$  чиј резултат покажува на умерената поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и неменаџерите.

*Третото прашање* е наменето и за менаџерите и за неменаџерите и гласи: Каде често е изворот на настанатите организациски проблеми?  
 Резултатите можат да се видат табеларно и графички:

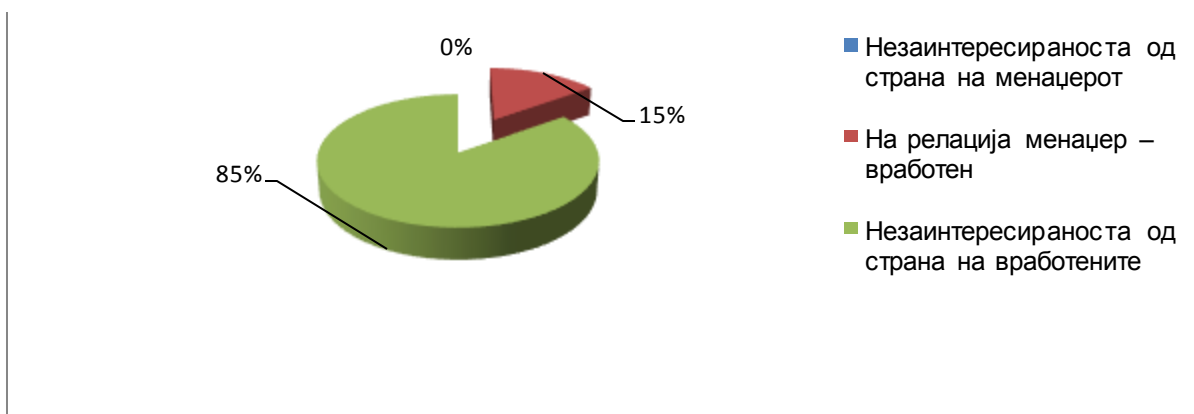
Табела 5.3. Честиот извор на настанатите организациски проблеми според  
исказите на менаџерите и вработените

Table 5.3. Frequent source of organizational problems occurred according to the  
statements of managers and employees

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Каде често е изворот на настанатите организациски проблеми?	а) Незаинтересираноста од страна на менаџерот	0	0	26	43.33
	б) На релација менаџер – вработен	3	15	29	48.34
	в) Незаинтересираноста од страна на вработените	17	85	5	8.33
	<b>Вкупно</b>	20	100	60	100

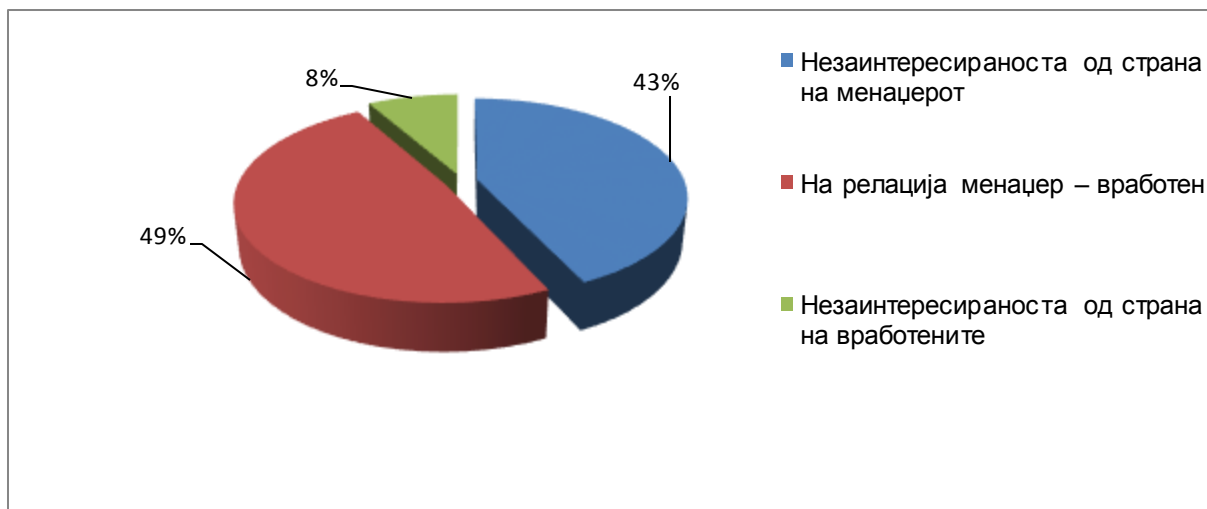
Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 123,863, а  $C=0,618$

Графички приказ:



Графикон 5.3.1. Честиот извор на настанатите организациски проблеми според  
исказите на менаџерите

Figure 5.3.1. Frequent source of organizational problems occurred according to the  
statements of managers



Графикон 5.3.2. Честиот извор на настанатите организациски проблеми според исказите на вработените

Figure 5.3.2. Frequent source of organizational problems occurred according to the statements of the employees

Од прикажаното може да се види дека ниту еден од менаџерите не одговорил дека честото настанување на организациските проблеми е поради незаинтересираноста на менаџерите (0%), додека со 43,33% неменаџерите одговориле дека е така. 15% од менаџерите одговориле дека изворот на настанатите организациски проблеми е на релација менаџер-вработен, а неменаџерите одговориле со 48,43%. Дури 85% од менаџерите одговориле дека изворот на настанатите организациски проблеми е поради незаинтересираноста на вработените, а пак од друга страна неменаџерите на истото одговориле со 8,33%.

Од пресметаното и прикажаното може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и одговорите на неменаџерите се разликуваат, а тоа го потврдува и пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест која изнесува 123,863 и која е значително поголема од табеларната вредност на  $\chi^2$ , која изнесува 5,991. Додека од контингентската вредност се забележува дека поврзаноста на одговорите е умерена  $C=0,618$ .

Четвртото прашање се однесува за менаџерите и неменаџерите и е претставено табеларно и графички. Прашањето гласи: Колку често менаџерот комуницира со вработените во организацијата?

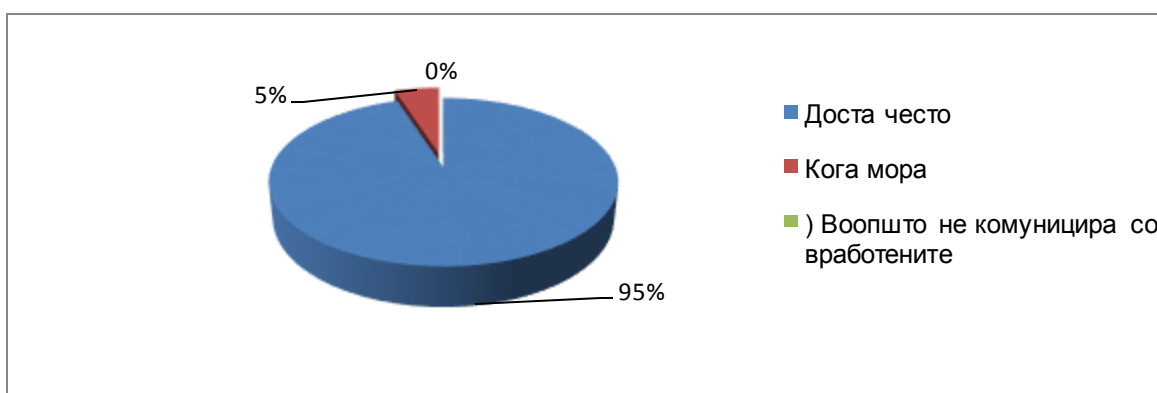
Табела 5.4. Честата комуникација на менаџерот со вработените во истражуваните организации

Table 5.4. Frequent communication manager with employees surveyed organizations

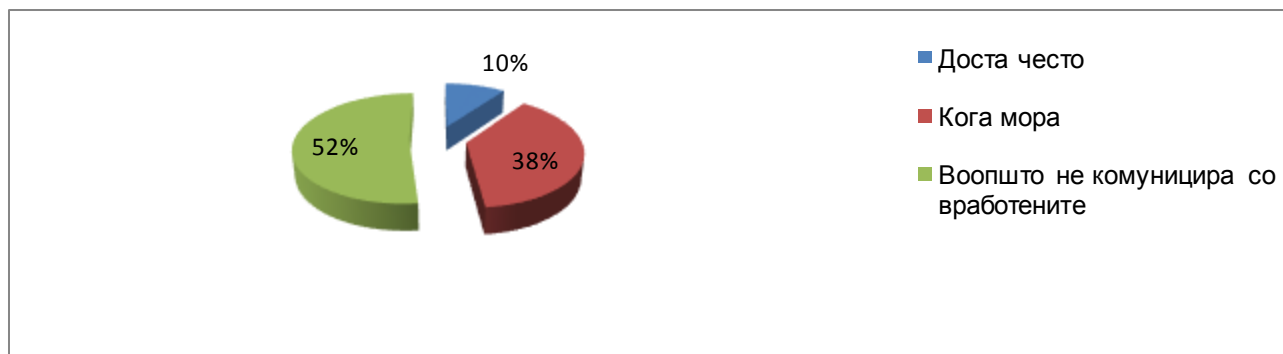
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Колку често менаџерот комуницира со вработените во организацијата?	а) Доста често	19	95	6	10
	б) Кога мора	1	5	23	38.33
	в) Воопшто не комуницира со вработените	0	0	31	51.67
	Вкупно	20	100	60	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 146,117, а  $C=0,650$

Графички приказ:



Графикон 5.4.1. Честата комуникација на менаџерот со вработените во истражуваните организации според исказите на менаџерите  
Figure 5.4.1. Frequent communication manager with employees surveyed organizations according to the statements of managers



Графикон 5.4.2. Честата комуникација на менаџерот со вработените во истражуваните организации според исказите на вработените  
 Figure 5.4.2. Frequent communication manager with employees surveyed organizations according to the statements of employees

Според прикажаните резултати 95% од менаџерите се изјасниле дека се остварува доста често комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените, додека на истото тоа само 10% од неменаџерите одговориле. Кога мора, тогаш се остварува комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените се изјасниле 5% од менаџерите, додека пак неменаџерите со 38,33%. Ниту еден од менаџерите не се согласува дека не се комуницира воопшто со вработените, а од друга страна процентот од неменаџерите е повеќе од половина (51, 67%).

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 146,117, што е далеку поголема од табеларната вредност на  $\chi^2$ , која изнесува 5,991, што ни покажува дека одговорите од менаџерите и одговорите од неменаџерите се разликуваат. Контингентската вредност изнесува  $C=0,650$ , која ни ја покажува умерената поврзаност на дадените одговори од двете страни.

*Петтото прашање* по кое беа анкетирани и менаџери и неменаџери (вработени) и се однесуваше за организациската соработка гласеше: Дали организациската соработка е битна за менаџерот?

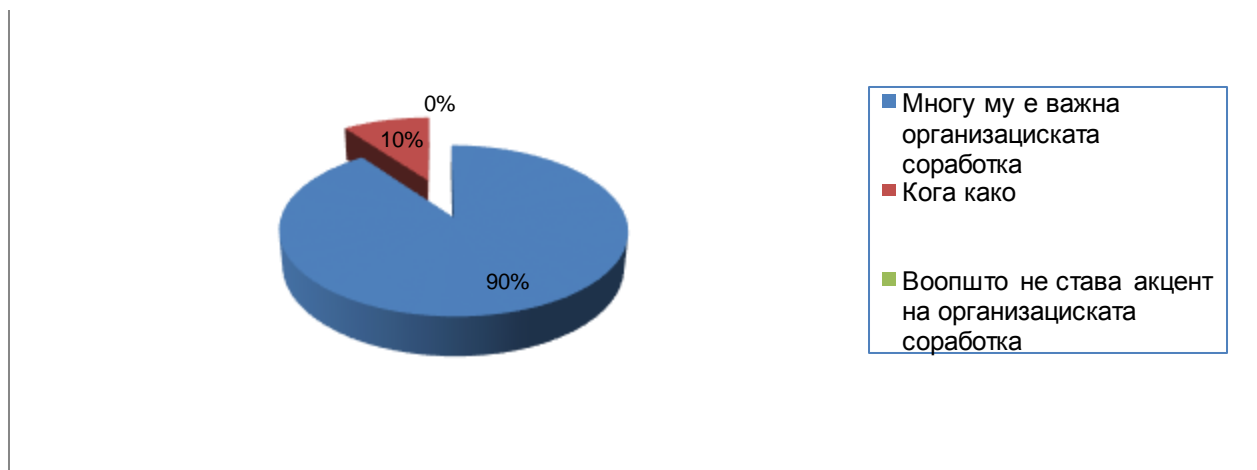
Добиените одговори се прикажани табеларно и графички:

Табела 5.5. Важноста на организациската соработка за менаџерот во организацијата според исказите на менаџерите и вработените  
 Table 5.5. The importance of organizational collaboration manager in the organization, according to the statements of managers and employees?

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали организациската соработка е битна за менаџерот?	а) Многу му е важна организациската соработка	18	90	10	16.67
	б) Кога како	2	10	12	20
	в) Воопшто не става акцент на организациската соработка	0	0	38	63.33
	<b>Вкупно</b>	20	100	60	100

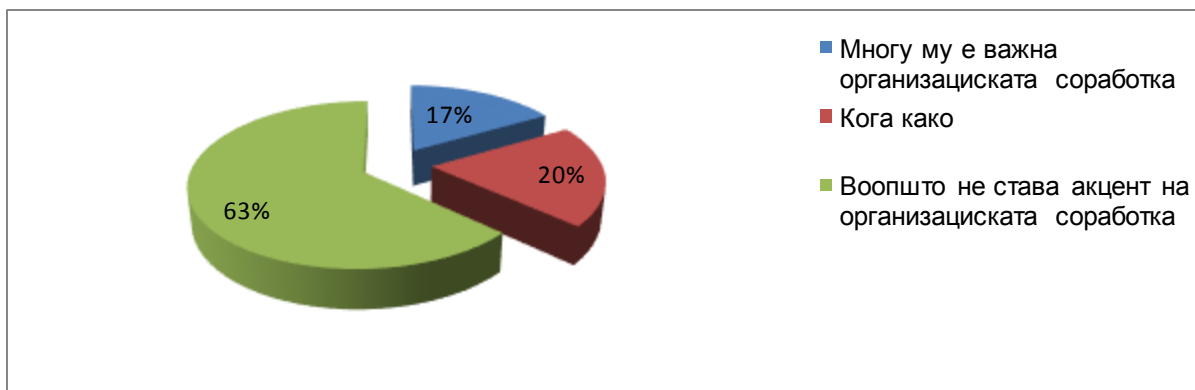
Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 117,074, а  $C=0,608$

Графички приказ:



Графикон 5.5.1. Важноста на организациската соработка за менаџерот во организацијата според исказите на менаџерите

Figure 5.5.1. The importance of organizational collaboration manager in the organization, according to the statements of managers



Графикон 5.5.2. Важноста на организациската соработка за менаџерот во организацијата според исказите на вработените  
 Figure 5.5.2. The importance of organizational collaboration manager in the organization, according to the statements of employees

Од табеларно и графички прикажаните резултати може да се забележи дека резултатите од менаџерите и неменаџерите се разликуваат. Менаџерите одговориле со 90% дека организациската соработка многу е важна за менаџментот во организацијата, а од друга страна одговорот од неменаџерите изнесува само 16,67%. Остатокот од менаџерите со 20% одговориле дека кога како организациската соработка му е важна на менаџментот, додека како одговор од страна на неменаџерите тој процент изнесува 10%. И за одговорот дека менаџментот воопшто не става акцент на организациската соработка, менаџерите одговориле со 0%, додека кај неменаџерите процентот е далеку поголем со 63,33%.

Пресметаната вредност на  $X^2$  тест за петтото прашање изнесува 117,074, додека табеларната вредност за  $X^2$  изнесува 5,991, што значи дека одговорите дадени од менаџерите и неменаџерите далеку се разликуваат. Коефициентот на контингенција изнесува  $C=0,608$ , што ни покажува дека поврзаноста на одговорите од страна на менаџерите и неменаџерите е умерена.

*Шестото прашање* гласи: Дали вработените го разбираат менаџерот кога им се обраќа?

Наменето е за менаџерите и неменаџерите и е прикажано табеларно и графички:



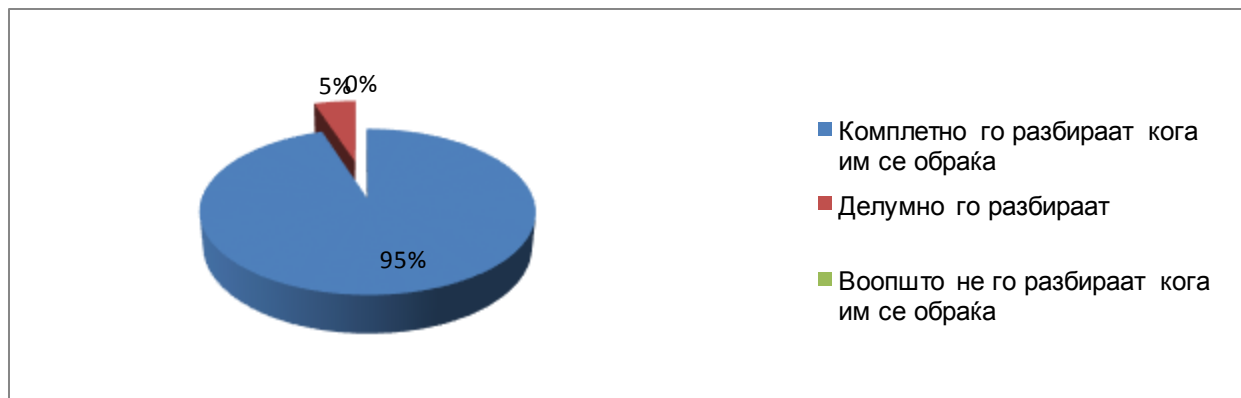
Табела 5.6. Нивото на разбирање од страна на вработените при обраќање на менаџерот во организацијата

Table 5.6. The level of understanding by staff in addressing the manager in the organization

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали вработените го разбираат менаџерот кога им се обраќа?	а) Комплетно го разбираат кога им се обраќа	19	95	12	20
	б) Делумно го разбираат	1	5	11	18.33
	в) Воопшто не го разбираат кога им се обраќа	0	0	37	61.67
	Вкупно	20	100	60	100

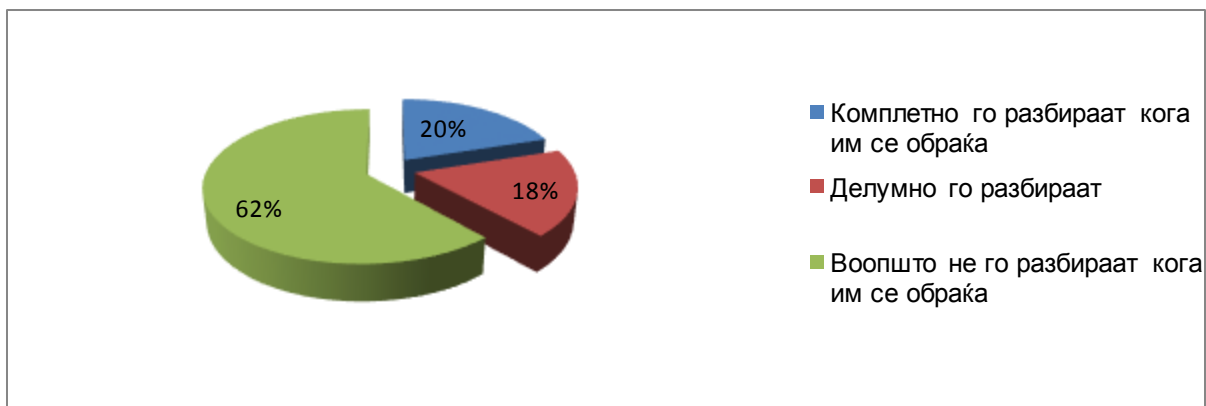
Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 118,199, а  $C=0,609$

Графички приказ:



Графикон 5.6.1. Нивото на разбирање од страна на вработените при обраќање на менаџерот во организацијата според исказите на менаџерите

Figure 5.6.1. The level of understanding by staff in addressing the manager in the organization, according to the statements of managers



Графикон 5.6.2. Нивото на разбирање од страна на вработените при обраќање на менаџерот во организацијата според исказите на вработените  
 Figure 5.6.2. The level of understanding by staff in addressing the manager in the organization, according to the statements of employees

Според прикажаните податоци, 95% од менаџерите се изјасниле дека вработените комплетно го разбираат менаџерот кога им се обраќа, а од страна на неменаџерите износот изнесува 20%. Додека пак, 5% од менаџерите кажале дека делумно вработените го разбираат менаџерот кога им се обраќа, а неменаџерите се изјасниле со 18,33%. Ниту еден од менаџерите не одговорил дека воопшто вработените не ги разбираат менаџерите кога им се обраќаат (0%), додека неменаџерите за истото одговориле со далеку повисок процент од 61,67%.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 118,199, додека табеларната вредност на  $\chi^2$  е далеку помала и изнесува 5,991, што значи одговорите на менаџерите и одговорите на неменаџерите се разлукуваат. Контингентската вредност е  $C=0,609$ , што ни покажува дека според дадените одговори од двете страни постои умерена поврзаност.

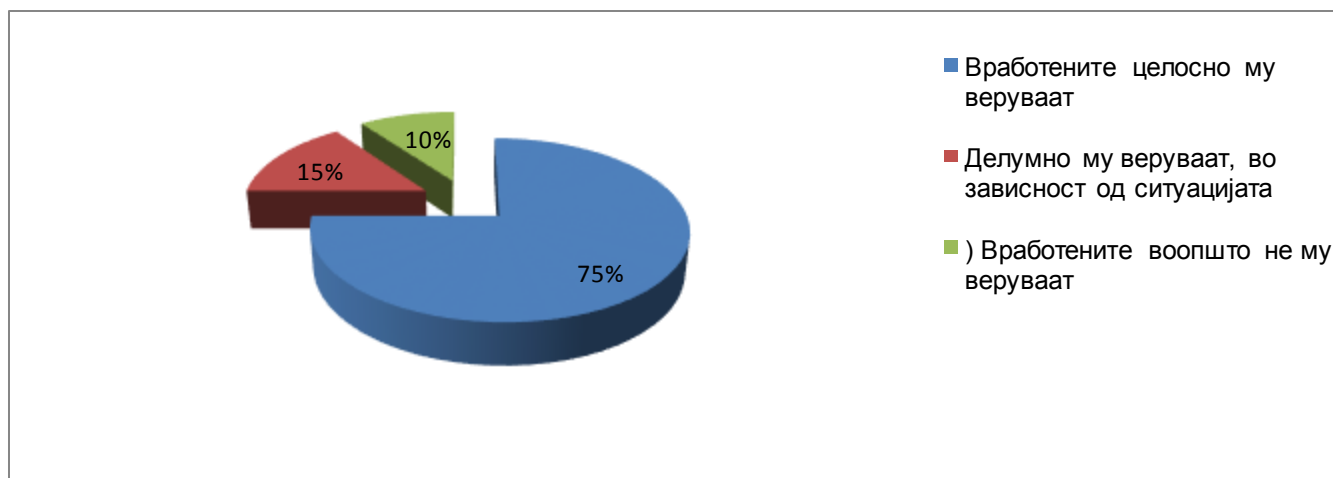
*Седмото прашање* е претставено табеларно и графички и е наменето за менаџерите и неменаџерите и гласи: Колку менаџерот мисли дека му веруваат вработените и колку вработените се изјасниле дека му веруваат на менаџерот во организацијата?

Табела 5.7. Нивото на доверба стекнато кај вработените спрема менаџерите во истражуваните организации

Table 5.7. The level of trust gained among employees towards managers surveyed organizations

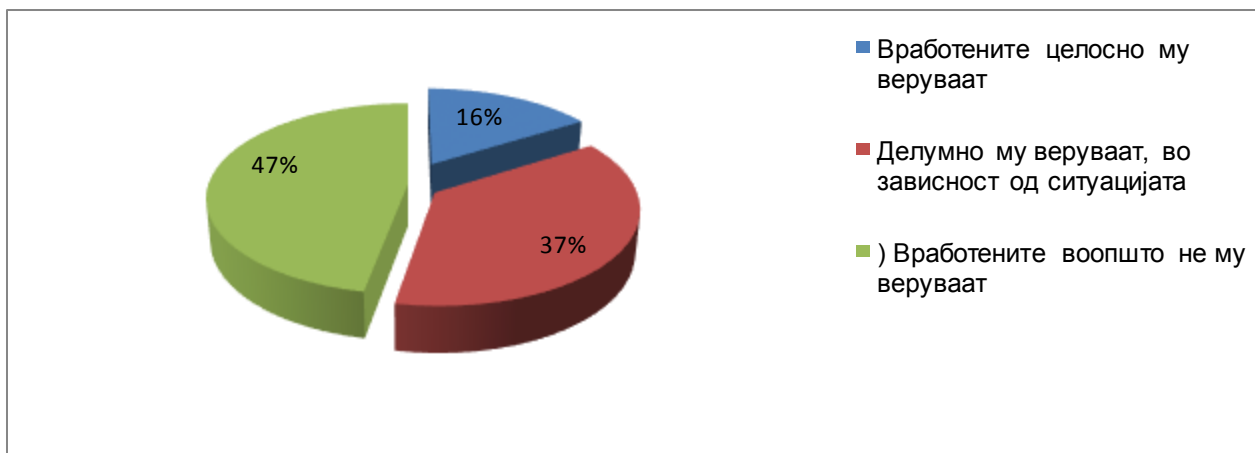
Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Колку менаџерот мисли дека му веруваат вработените и колку вработените се изјасниле дека му веруваат на менаџерот во организацијата?	а) Вработените целосно му веруваат	15	75	10	16.67
	б) Делумно му веруваат, во зависност од ситуацијата	3	15	22	36.66
	в) Вработените воопшто не му веруваат	2	10	28	46.67
	Вкупно	20	100	60	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 69,926, а  $C=0,509$



Графикон 5.7.1. Нивото на доверба стекнато кај вработените спрема менаџерите во истражуваните организации според исказите на менаџерите

Figure 5.7.1. The level of trust gained among employees towards managers surveyed organizations according to the statements of managers



Графикон 5.7.2. Нивото на доверба стекнато кај вработените спрема менаџерите во истражуваните организации според исказите на вработените  
 Figure 5.7.2. The level of trust gained among employees towards managers surveyed organizations according to the statements of employees

Според прикажаните резултати 75% од менаџерите се изјасниле дека вработените целосно му веруваат на менаџерот, додека износот од страна на неменаџерите е 16,67%. 15% од вработените рекле дека вработените делумно му веруваат на менаџерот, додека неменаџерите 36,66%. 10% од менаџерите се изјасниле дека воопшто вработените не му веруваат на менаџерот, додека неменаџерите се изјасниле со 46,67%.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 69,926, додека табеларната вредност на  $\chi^2$  изнесува 5,991 што значи, дадените одговори не се совпаѓаат. Контингентската вредност изнесува  $C=0,509$  и ни покажува дека одговорите од страна на менаџерите и одговорите од страна на неменаџерите се умерено поврзани.

*Осмото прашање* наменето за менаџерите и неменаџерите е прикажано табеларно и графички и гласи: Колку често менаџерот ги информира вработените за тековните настани на работните места?

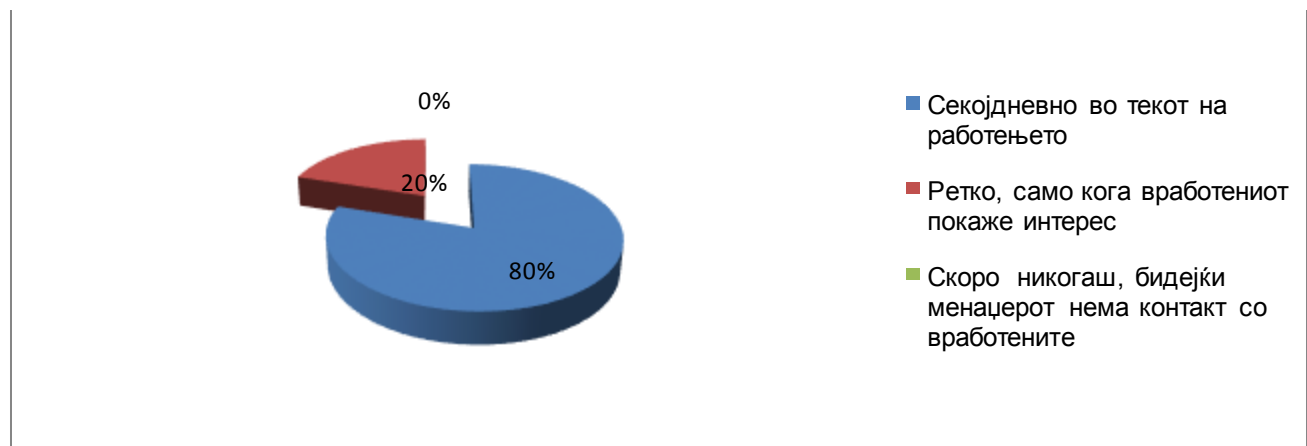
Табела 5.8. Интензитетот на информирање на вработените за тековните настани во организацијата од страна на менаџерите според исказите на менаџерите и вработените

Table 5.8. The intensity of informing employees about current events in the organization by managers according to the statements of managers and employees

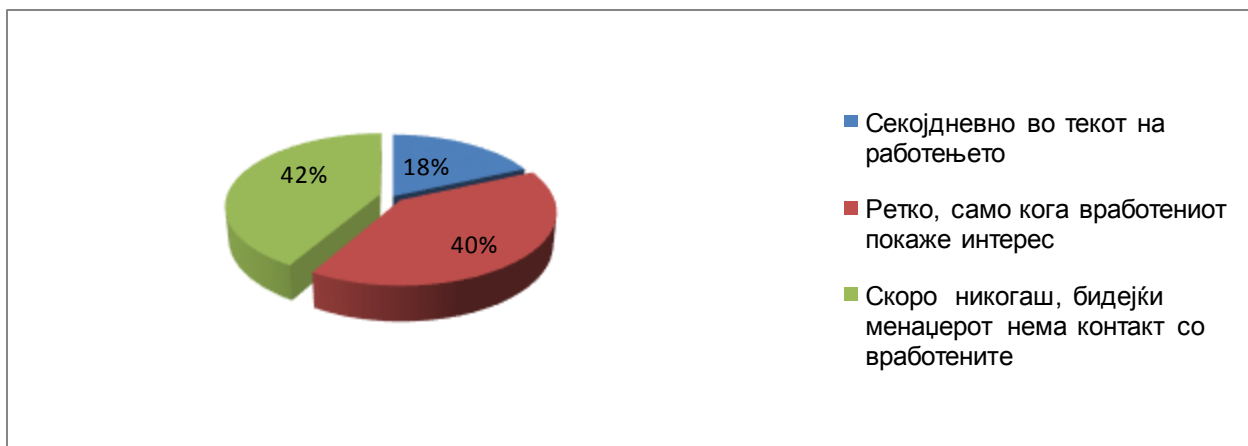
Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Колку често менаџерот ги информира вработените за тековните настани на работните места?	а) Секојдневно во текот на работењето	16	80	11	18.33
	б) Ретко, само кога вработениот покаже интерес	4	20	24	40
	в) Скоро никогаш, бидејќи менаџерот нема контакт со вработените	0	0	25	41.67
	Вкупно	20	100	60	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 87,014, а  $C=0,551$

Графички приказ:



Графикон 5.8.1. Интензитетот на информирање на вработените за тековните настани во организацијата од страна на менаџерите според менаџерите  
Figure 5.8.1. The intensity of informing employees about current events in the organization by managers according to managers



Графикон 5.8.1. Интензитетот на информирање на вработените за тековните настани во организацијата од страна на менаџерите според вработените

Figure 5.8.1. The intensity of informing employees about current events in the organization by managers according to staff

Од прикажаните резултати 80% од менаџерите се изјасниле дека секојдневно во текот на работењето вработените се информирани за настаните, додека неменаџерите со 18, 33%. Менаџерите одговориле со 20% дека вработените се информираат само кога има интерес од нивна страна, неменаџерите на тоа одговориле со 40%. Додека пак, ниту еден од менаџерите не се согласил дека воопшто менаџерот нема контакт со вработените, а пак неменаџерите на тоа одговориле со 41,67%.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 87,014, и е поголема од табеларната вредност на  $\chi^2$  која изнесува 5,991, што значи дека одговорите од страна на менаџерите и од неменаџерите се разликуваат. Контингентската вредност е  $C=0,551$  што ни покажува на слабата поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и неменаџерите.

*Деветтото прашање* гласи: Дали постои двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во организацијата?

Наменетото за менаџери и неменаџери е прикажано табаларно и графички:

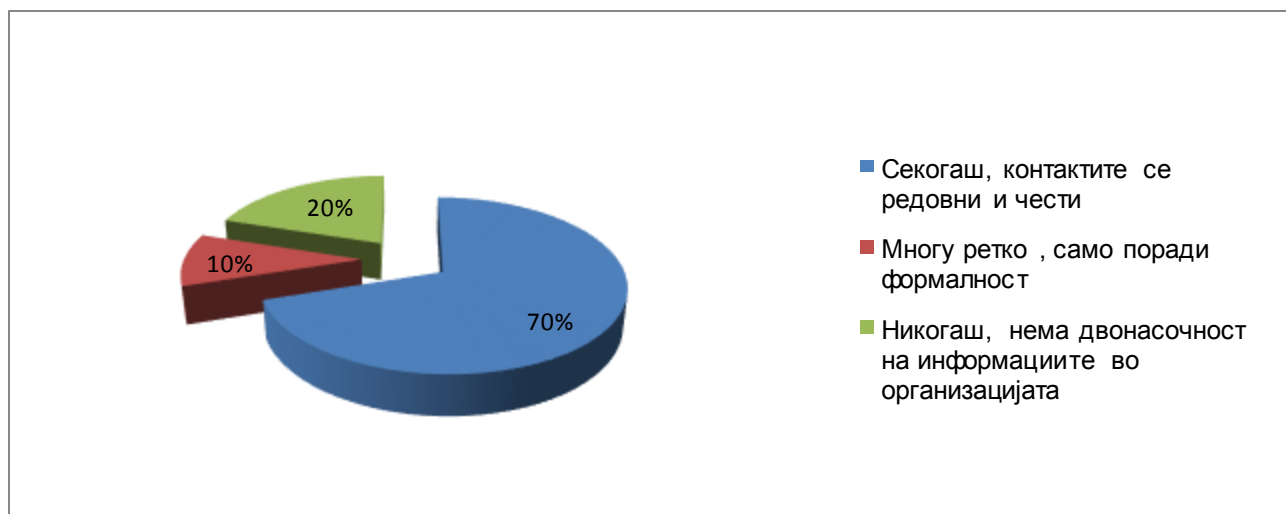
Табела 5.9.Нивото на двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во истражуваните организации според исказите на менаџерите и вработените

Table 5.9. The level of two-way flow of information between the manager and the employees in the surveyed organizations according to the statements of managers and employees

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали постои двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во организацијата?	а) Секогаш, контактите се редовни и чести	14	70	11	18.33
	б) Многу ретко, само поради формалност	2	10	19	31.67
	в) Никогаш, нема двонасочност на информациите во организацијата	4	20	30	50
	Вкупно	20	100	60	100

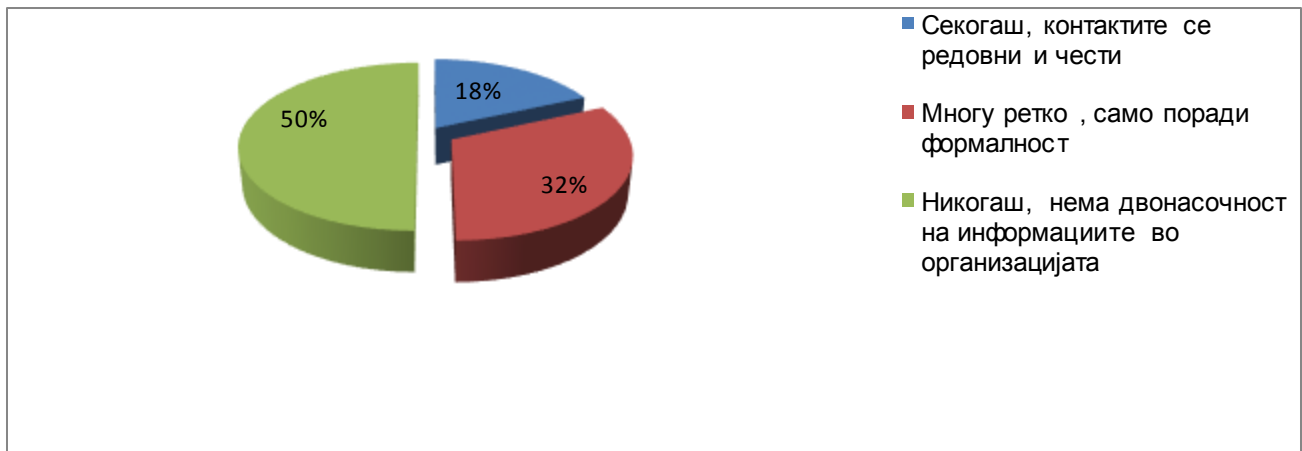
Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 54,352, а  $C=0,462$

Графички приказ:



Графикон 5.9.1. Нивото на двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во истражуваните организации според менаџерите

Figure 5.9.1. The level of two-way flow of information between the manager and the staff of organizations surveyed by managers



Графикон 5.9.2. Нивото на двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во истражуваните организации според вработените  
 Figure 5.9.2. The level of two-way flow of information between the manager and the staff of organizations surveyed by employees

Од добиените резултати 70% од менаџерите одговориле дека контактите помеѓу менаџерите и вработените се редовни и чести, а неменаџерите со 18,33%. Дека само поради формалност се остваруваат контактите 10% од менаџерите одговориле, а неменаџерите 31,67%. 20% од менаџерите одговориле дека никогаш не постои двонасочност на информациите помеѓу менаџери и вработени во организацијата, додека пола (50%) од менаџерите се согласиле на тоа.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 54,352 и е поголема од табеларната вредност на  $\chi^2$ , која изнесува 5,991, што значи одговорите на менаџерите и неменаџерите се разликуваат. Контингентската вредност изнесува  $C=0,462$ , чиј резултат покажува дека поврзаноста на одговорите од страна на менаџерите и на неменаџерите е слаба.

*Десеттото прашање гласи:* Дали менаџерот се снаоѓа во спроведување на одлуките? Наменето е за менаџерите и неменаџерите.

Добиените резултати се прикажани табеларно и графички.



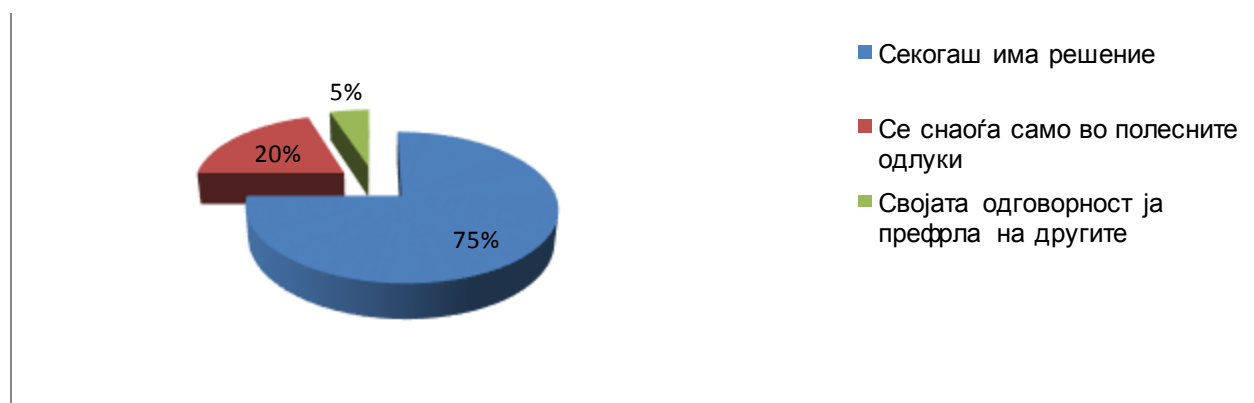
Табела 5.10. Менаџерската способност во спроведување на организациските одлуки според исказите на менаџерите и вработените

Table 5.10. Managerial ability to implement organizational decisions according to the statements of managers and employees

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали менаџерот се снаоѓа во спроведување на одлуките ?	а) Секогаш има решение	15	75	8	13.33
	б) Се снаоѓа само во полесните одлуки	4	20	6	10
	в) Својата одговорност ја префрла на другите	1	5	46	76.67
	Вкупно	20	100	60	100

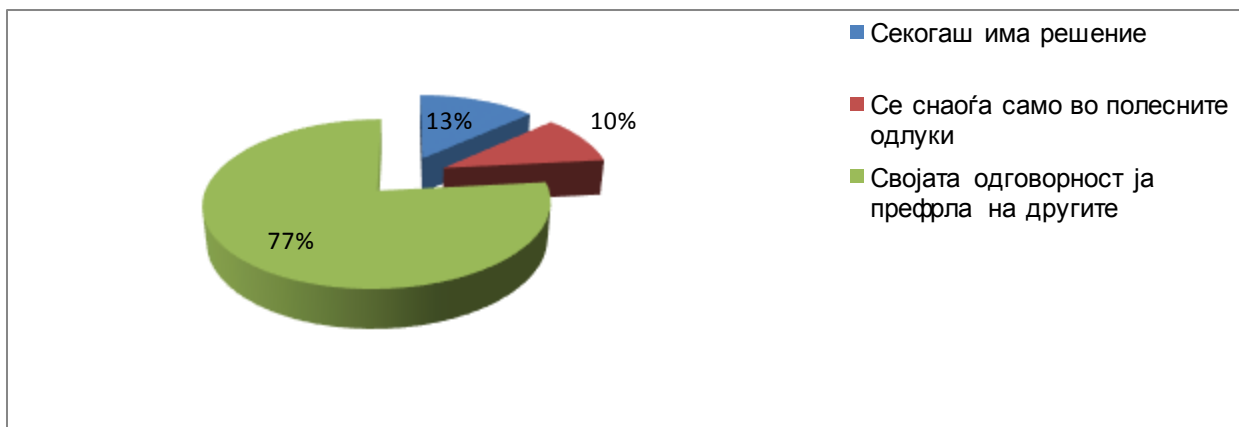
Пресметаната вредност на  $\chi^2$  тест изнесува 109,284, а  $C=0,594$

Графички приказ:



Графикон 5.10.1. Менаџерската способност во спроведување на организациските одлуки според менаџерите

Figure 5.10.1. Managerial ability to implement organizational decisions by managers



Графикон 5.10.2. Менаџерската способност во спроведување на организациските одлуки според вработените

Figure 5.10.2. Managerial ability to implement organizational decisions by employees

Од резултатите прикажани табеларно и графички може да се забележи дека 75% од менаџерите одговориле дека менаџерот секогаш има решение во спроведувањето на одлуките, додека на тоа одговориле 13,33% од неменаџерите. 20% од менаџерите сметаат дека менаџерот во организацијата се снаоѓа само во донесување на полесните одлуки, додека процентот од страна на неменаџерите изнесува 10%. Менаџерите со 5% одговориле дека менаџерот својата одговорност ја префрла на други, додека неменаџерите многу повеќе сметаат дека е така со 76,67%.

Пресметаната вредност на  $X^2$  тест за петнасеттото прашање изнесува 109,284, што е далеку поголема од табеларната вредност на  $X^2$  која изнесува 5,991. Тоа ни покажува дека одговорите дадени од менаџерите и неменаџерите се разликуваат, а коефициентот на контингенција изнесува  $C=0,594$ , што покажува на слабата поврзаност на одговорите дадени од менаџерите и неменаџерите.

Од добиените резултати јасно се гледа дека одговорите дадени од менаџерите и одговорите дадени од вработените не се совпаѓаат.

Накратко се сумирани заклучоците на секое прашање поодделно:

- На првото прашање, каков е менаџерскиот пристап кон појавените организациски проблеми, поголем број од менаџерите одговориле дека

тежнеат колку што е можно поефикасно проблемот да биде отстранет, а од друга страна поголем број од вработените одговориле дека не постои пристап од страна на менаџерите, проблемот се остава други да го решат.

- На второто прашање, дали менаџерот го одолговлекува и занемарува решавањето на појавениот проблем, поголем број од менаџерите одговориле дека проблемите се решаваат редоследно според нивното настанување, а од друга страна вработените во поголем број се изјаснале дека решавањето на проблемите се одолговлекува и занемарува, а со тоа истите се усложнуваат.
- На третото прашање, каде често е изворот на настанатите организациски проблеми, поголем број од менаџерите се изјасниле дека поради незаинтересираноста од страна на вработените има појава на проблеми, додека вработените во поголем број кажале дека проблемите настануваат на релација менаџер – вработен.
- На четвртото прашање, колку често менаџерот комуницира со вработените во организацијата, менаџерите во поголем број се изјаснале дека имаат доста чести комуникации со вработените, додека самите вработени кажале дека нивните подредени воопшто не ни комуницираат со нив.
- На петтото прашање, дали организациската соработка е битна за менаџерот, менаџерите исто во поголем дел се изјасниле дека од голема важност им е организациската соработка, од друга страна вработените пак, кажале дека менаџерите воопшто не ставаат акцент на организациската соработка.
- На шестото прашање, дали вработените го разбираат менаџерот кога им се обраќа, резултатите од менаџерите во поголем број се позитивни, односно укажуваат дека многу добро се разбрани од страна на вработените, од друга страна вработените на тоа дале одговор дека воопшто не го разбираат кога им се обраќа.
- На седмото прашање, колку менаџерот мисли дека му веруваат вработените и колку вработените се изјасниле дека му веруваат на менаџерот во организацијата, менаџерите во поголем број се изјасниле

дека вработените им веруваат, а вработените кажале дека воопшто не му веруваат на менаџерот.

- На осмото прашање, колку често менаџерот ги информира вработените за тековните настани на работните места, поголем број од менаџерите кажале дека секојдневно ги информираат вработените за тековните настани, додека вработените се изјасниле дека менаџерот нема контакт со нив.
- На деветтото прашање, дали постои двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во организацијата, менаџерите дале одговор во поголем процент дека често контактираат со вработените, додека вработените се изјасниле дека не постои двонасочен тек на информациите.
- На десеттото прашање, дали менаџерот се снаоѓа во спроведување на одлуките, поголем број од менаџерите дале одговор дека секогаш имаат решение, додека вработените кажале дека менаџерите одговорноста ја префрлаат на други.

Од добиените резултати може да се заклучи дека организацијата има потреба од:

- поголема одговорност и фокусираност;
- ажурираност во преземањето на мерките за отстранување на проблемите;
- поголема комуникација помеѓу сите нивоа на раководење;
- меѓусебна соработка во текот на работењето;
- поголемо внимание и толеранција помеѓу менаџерите и вработените;
- колегијална доверба;
- редовна посета и почит кон вработените од страна на менаџерите;
- промена на диктаторскиот начин на управување;
- вреднување на активностите спроведени од вработените.

## Шеста глава

### 6. Преферирање на правилни постапки во носењето одлуки за решавање на пројавени проблеми во организацијата

#### 6.1. Користење на креативноста во процесот на одлучување

Терминот креативност е многу полесно интуитивно да се разбере, отколку да се дефинира. Познатиот психолог Torrance ја дефинира креативноста како процес на постоење сензитивност (чувство) за проблеми, недостатоци, празнини во знаењето, недостигање на елементи, дисхармонија, како и за идентификување на различности, барање решенија, претпоставување, формулирање хипотези за недостатоците – нивно тестирање, проверка и соопштување на резултатите. Во тој поглед интуицијата, прифаќањето ризик, спонтаноста и иновативноста се елементи на креативниот процес.<sup>108</sup>

Тешкотиите при дефинирањето на категоријата креативност може да произлезат од конфузијата меѓу креативноста и некои блиски категории – знаење, иновации, мудрост. Како што е познато, податоците претставуваат опсервации или факти надвор од контекстот, така што сами по себе немаат никакво значење. Информациите настануваат кога податоците се внесат во контекст кој има значење, честопати во форма на порака. Знаење претставуваат нашите верувања и вреднувања кои се засновани на смислен и организиран збир на информации (порака) до кои доаѓаме преку искуството, комуникацијата или заклучоците.<sup>109</sup> Со коригирање на знаењето кое е применето во пракса и одлучување со стекнатото искуство, доаѓаме до мудроста. Мудроста во комбинација со креативноста создава иновација која се потврдува во пракса и доведува до нови искуства.

Самиот процес на креативност може да се дефинира на различни начини. Еден од нив го опишува овој процес како секвенца на дефинирани активности

---

<sup>108</sup>Jalan, A., Kleiner, B.H., New developments in developing creativity, Journal of Managerial Psychology, Volume 10, Number 8, 1995

<sup>109</sup>Zack, M., Managing Codified Knowledge, Sloan Management Review, Volume 40, Number 4, 1999

подредени по логичен редослед. Логичниот редослед во примената на креативноста е следниот:<sup>110</sup>

- *Асимилација* - собирање информации;
- *Општа студија* - истражување на проблемите и решенијата;
- *Развој* - филтрирање на решенијата;
- *Комуницирање* - соопштување на решението на другите.

Иако ваков модел тешко може да се сретне во практиката, сепак, тоа е логична рамка со претходно презентирани компоненти на креативен процес.

### **6.1.1. Улогата на креативноста во одлучувањето**

Проучувањето на влијанието на креативноста во одлучувањето не е можно без претходно разграничување на поимите одлучување и решавање на проблем.

Во овој поглед, решавањето на проблемот ги опфаќа следните фази: идентификување на проблемот, создавање алтернативи, оценка и избор на алтернатива, нејзина имплементација и контрола.

Одлучувањето пак, во поширока смисла ги опфаќа фазите на идентификување на проблемот, создавање алтернативи, оценка и избор на некоја алтернатива.

Одлучувањето во потесна смисла ја опфаќа само фазата на оцена и избор на одредени алтернативи, односно тоа е она што се означува со терминот одлука.

Во нашиот префериран контекст, терминот одлучување се однесува на одлучување во поширока смисла т.е. фазите на идентификување на проблемот, создавање алтернативи, оценка и избор на некоја алтернатива.

---

<sup>110</sup>Gibb, S., Waight, C.L., Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance, Advances in Developing Human Resources Vol. 7, No. 2, 2005

### **6.1.2. Креативно мислење и креативно одлучување**

Честопати сме во ситуација да мислиме дека одлучувањето во суштина е аналитички процес. Задачата во процесот на одлучување е размислување за опции кои внимателно се избрани и кои најдобро ги исполнуваат поставените цели.

Ваквото сфаќање е некомплетно и ја запоставува креативната природа на одлучувањето. Активните донесувачи на одлука постојано бараат нови и подобри можности и се трудат да ги најдат секогаш кога тоа е возможно. Ваквиот пристап кон одлучување е високо креативен.

Всушност, креативноста во одлучувањето овозможува донесување одлука на еден „забавен“ начин и ги подобрува перформансите на сите оние кои се вклучени во тој процес.

Во намерата да се сфати креативниот аспект на одлучувањето, што истовремено е и најтешкиот дел во одлучувањето, потребно е да се направи промена во самиот начин на живеење. Секој може да научи како да размислува за вредностите, несигурноста или алтернативите. Усвојувањето на активен и креативен пристап на одлучување бара промена во досегашниот начин на размислување и пристап кон животот. Креативните и активни одлучувачи мора да веруваат дека постојат можности и добри алтернативи, а дека нивна задача е да ги откријат. Ваквиот пристап е поврзан со пракса, посветеност и интроспекција.<sup>111</sup>

Развојот и подобрувањето на креативното мислење е корисно и можно во многу области. Тоа може да се смета како социјален акт кој е научен во затворени контакти со други лица и практично применет во специфични социјални односи. Новите начини на размислување бараат менторство бидејќи во потрагата за креативност честопати се доаѓа до многу комплексна алтернатива, која сепак, треба да биде поедноставена.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup>Clemen, R.T., Gregory R., Creative Decision Making: A Handbook for Active Decision Makers, Decision Research, 1995

<sup>112</sup>Gibb, S., Waight, C.L., Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance, Advances in Developing Human Resources Vol. 7, No. 2, 2005

По својата природа креативното мислење е несистематско, а често и нелогично. За разлика од аналитичкиот пристап заснован на однапред дефинирани чекори, креативното мислење се базира на техники и методи кои не следат логика.<sup>113</sup>

Креативното мислење вклучува дисконтинуитет и реконструкција на знаењето што се има за нешто со цел да се добие ново сфаќање за работите. Разбирањето на сопствениот когнитивен модел на реалноста може да биде значајна детерминанта на способноста да се размислува креативно. Креативноста понекогаш се однесува на способноста да се организираат мислите на начин кој доведува до различно и подобро разбирање на субјектот или ситуацијата која се набљудува.

Логичкото размислување има ограничувачка улога во креативноста на менаџерите. Потребата за креативно одлучување е резултат на неадекватноста на логичното мислење. Тоа е метод кој ја користи имагинацијата во врска со техниките кои се однесуваат на аналогича и кои се поврзани со останатите механизми за сфаќање на суштината на проблемот.<sup>114</sup> За да се идентификуваат и решат многубројните проблеми кои се јавуваат во текот на работењето, неопходно е да се развие способност за решавање на проблеми. Во многу случаи, креативниот процес кој се користи во одлучувањето треба да биде реструктуриран и редефиниран со цел да се добијат што поголем број нови идеи и перспективи.

Дивергентното мислење долги години се смета за исклучително важен аспект на креативното мислење. Некои практичари и истражувачи на полето на креативното мислење и решавање проблеми користат концептуален процесен модел кој подеднакво го застапува и дивергентното и конвергентното мислење во креативното решавање на проблеми, односно креативното одлучување.<sup>115</sup> Конвергентното мислење е претходно опишаното логично мислење, а

---

<sup>113</sup>Select Knowledge, Creative Problem Solving and Decision Making, Select Knowledge Limited, 2001

<sup>114</sup>Proctor, T., Creative Problem Solving for Managers, Routledge, New York, 1999

<sup>115</sup>Basadur, M., Hausdorf, P.A., Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management, Creativity Research Journal, Vol. 9, No. 1, 1996



дивергентното мислење директно се поврзува со неконвенционалните методи на размислување, пред сè латералното мислење.

### **6.1.3. Улогата на креативноста во фазата на идентификување на проблемот**

Креативноста е често поврзувана со решавањето проблеми. Проблеми постојат во различни облици и големини вклучувајќи решавање слагалица, научни парадокси, конфликти во индустриските односи, етички прашања, значајни менаџерски одлуки и слично.

Значајно е да се направи разлика меѓу „отворени“ и „затворени“ проблеми. Затворените проблеми имаат решение кое е логички заклучок од самата нивна природа. Отворените проблеми секогаш немаат коректно решение бидејќи на пример, не се прецизно дефинирани или затоа што не постои совпаѓање во нивната природа од причини што различни луѓе ги гледаат на различен начин.<sup>116</sup>

Многу повеќе простор за примена на креативноста има кај отворените проблеми. Интелектуалниот процес на истражување на отворените проблеми е поврзан со креативноста и во себе вклучува периоди на трансцедентно размислување и емоционални задоволства.

Во продолжение се дадени типични видови проблеми кои бараат креативно мислење:

- Како најефективно да се искористи менаџерското време;
- Како да се зголеми атрактивноста на производите за потрошувачите;
- Како да се зголеми мотивацијата на вработените;
- Како да се дознаат потрошувачките желби и потреби;
- Како да се намалат трошоците преку поефикасни/поефективни производни методи;
- Како да се идентификуваат нови и профитабилни производни методи;

---

<sup>116</sup>Rickards, T., Creativity and Problem Solving at Work, Gover, Hampshire, 1997

- Како да се задржи обучено и искусно лице во компанијата без да се исплаќа висока плата.<sup>117</sup>

Креативните проблеми тежнеат да бидат слабо дефинирани или лошо структурирани. Дефинирањето на проблемот, односно неговата конструкција е комплексен процес. Сепак, се чини дека овој процес се базира на систематска проверка и манипулација на применетите застапувања за идентификување на целите, постапките, клучните информации и ограничувања.

Креативно решавање на проблемите е веројатно кога луѓето:

- 1) активно ги бараат клучните и релевантни причини;
- 2) бараат идентификација на аномалии или неконзистентни набљудувања;
- 3) ги проучуваат поединечно различните концепти со цел нивна долгорочна употреба во организацијата на информации.<sup>118</sup>

Конструкцијата на проблемот, односно неговата дијагноза е поврзана со една форма на знаење која се именува како претставување на проблемот. Тоа е шематска или категорична структура на знаење добиена од претходен напор во решавање на проблем. Ова вклучува:

- 1) информации за целите или резултатите од решавањето на проблемот;
- 2) клучни информации неопходни за дефинирање и решавање на проблемот;
- 3) ограничувања при решавањето на проблемот.<sup>119</sup>

Во првата фаза, одлучувачите мора да се преиспитаат самите што знаат за проблемот, мора да го „разглобат“ проблемот на делови за да дојдат до можностите за негово решавање. Вистинското идентификување на проблемот е во овој момент кога одлучувачот започнува да поставува прашања во врска со проблемот. Улогата на креативноста во оваа фаза е „замрсена“ во информациите

---

<sup>117</sup>Proctor, T., Creative Problem Solving for Managers, Routledge, New York, 1999

<sup>118</sup>Mumford, M.D., Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, Human Resource Management Review, Volume 10, Number 3, 2000

<sup>119</sup>Reiter-Palmon, R., Mumford, M.D., Problem Construction and Creativity: The Role of Ability, Cue Consistency, and Active Processing, Creativity Research Journal, Vol. 10, No. 1, 1997

и комуникациите бидејќи никој со сигурност не може да каже каде завршуваат информациите и каде започнува комуникацијата - поради ова постои дисконтинуитет.<sup>120</sup>

Во фазата на идентификување на проблемот треба да се навлезе во причините за негово настанување и истиот јасно да се дефинира. Ова често не е возможно бидејќи вистинските причини се добро „маскирани“. Добро дефинираниот проблем е почетна точка за натамошно непречено одвивање на процесот на одлучување. Доколку се направи грешка во оваа фаза, секоја натамошна фаза би била само трошење ресурси без потреба. Кога се размислува за креативноста, треба да се биде свесен за фактот дека креативното мислење може да доведе до ескалација или регресија во редифинирањето на проблемот. Вистинското дефинирање на проблемот може да се забележи дури кога се создадени неколку креативни алтернативи и тогаш се случува ескалација во редифинирањето на проблемот. Во тој случај организацијата бара начин за зголемување на сигурноста. Организацииските лидери мора да размислуваат за алтернативите во однос на новонастанатите околности.<sup>121</sup>

Од креативното мислење се очекува да биде во можност да понуди решенија кои може да ги коригираат специфичните симптоми или идентификуваат скриените причини на проблемот. Всушност, креативното мислење може да ја отклучи Пандорината кутија во потрагата за општите причини на проблемот. Секогаш постојат мултидимензионални и меѓусебно поврзани елементи на проблемот. Тие може да се појават доколку се анализира, синтетизира и проценува многу повеќе од што е потребно. Со излегувањето од овој проблем може да се навлезе во друг – преценување, односно придавање преголемо значење на дискретните проблеми. Ова може да доведе до одбивање на креативното мислење.

---

<sup>120</sup>Goswami, A., Creativity and the Quantum: A Unified theory of Creativity, Creativity Research Journal, Vol. 9, No. 1, 1996

<sup>121</sup>Gibb, S., Waight, C.L., Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance, Advances in Developing Human Resources Vol. 7, No. 2, 2005

Улогата на креативноста е поврзана со интуицијата и генијалноста за откривање на суштината на проблемот. Креативни поединци или групи кои применуваат креативни техники може да бидат од голема корист бидејќи често се во состојба да го разберат она што други не можат. Целта е нештата да се согледаат на подруг начин и врз основа на тоа да се создаде клима која ќе поттикне нови пристапи во дијагностицирањето на проблемот.

#### **6.1.4. Улогата на креативноста во фазата на генерирање алтернативи**

Повеќето луѓе фазата на генерирање алтернативи често ја гледаат како единствена фаза во која е потребна креативност. Ваквото согледување на креативноста во контекст на одлучувањето е далеку од вистината, но факт е дека сите креативни техники може да се користат во оваа фаза, што не е случај и со останатите фази во процесот на одлучување. Суштината на одлучувањето не е во донесување добри одлуки, туку донесените одлуки да имаат добри исходи и последици. Всушност, последиците се ограничени на алтернативите кои постојат. Понекогаш, алтернативите резултираат и со несакани последици. Тоа е ситуација кога одлучувањето е тешко и фрустрирачко и кога всушност „од две зла се избира помалото“. Овде се поставува прашањето што да се прави во тие моменти. Одговорот е едноставен и се однесува на барање подобри алтернативи. Иако ова звучи несериозно, многу креативни техники може да помогнат во откривање нови алтернативи или во подобрување на постоечките.<sup>122</sup>

Многу е важно да се оцени колку креативните мислители се способни да генерираат одреден број алтернативи, како и тоа колку нивните идеи се корисни и употребливи. Поединците кои практикуваат високо продуктивно креативно мислење се способни често да генерираат нови алтернативи кои другите поединци не се во состојба да ги согледаат. Веќе е кажано дека честопати е потребно да се „разглоби“ проблемот и да се согледа на повеќе различни начини. Согледувањето на проблемот од една перспектива може да отвори друга

---

<sup>122</sup>Clemen, R.T., Gregory R., Creative Decision Making: A Handbook for Active Decision Makers, Decision Research, 1995

перспектива итн. Секој следен чекор треба што повеќе да навлезе во суштината на проблемот и да им овозможи на креативните поединци развој на квалитетни алтернативи.<sup>123</sup>

Прилагодливост на опциите, односно алтернативите се однесува на нивниот капацитет да одговорат на барањата и ограничувањата на проблемот кој се решава. Креативната опција не е само необична, туку истовремено е и необична и корисна. Таа мора да ги задоволи барањата на оние кои ја спроведуваат бидејќи им дава одреден степен задоволство. Креативното одлучување би требало да обезбеди алтернатива која одговара на човечките физички, психолошки или социјални потреби.<sup>124</sup>

Креативната опција честопати е многу ризична. Таа вклучува отстапување од она што луѓето вообичаено би го направиле во одредени ситуации. Но, бидејќи креативната алтернатива секогаш не води кон успешни резултати, одлучувачите мора да прифатат ризик, критика и загуба.

Креативноста во оваа фаза треба да придонесе во создавањето оригинални, иновативни и квалитетни алтернативи за решавање на проблемот. Претходно наведените атрибути, пред сè, се однесуваат на релевантноста на тие алтернативи во смисла на нивната реална остварливост. Креативните решенија треба да обезбедат предност во однос на конкуренцијата, пред сè, од аспект на можноста за „копирање“ од страна на другите. Ова е особено битно во развојот на технологијата или нови производи и услуги.

#### ***6.1.5. Улогата на креативноста во фазата на оцена и избор на алтернатива***

Креативноста во оваа фаза треба да придонесе за што подобро согледување на последиците од избраните алтернативи бидејќи токму тоа е клучно при самата оцена и избор. Со други зборови, креативните техники треба да развијат моќни

---

<sup>123</sup>Proctor, T., Creative Problem Solving for Managers, Routledge, New York, 1999

<sup>124</sup>Allwood, C.M., Selart, M., (eds), Decision Making: Social and Creative Dimension, KluwerAcademic Publisher, Norwell, 2001

сценарија за остварување на секоја алтернатива, евентуални контингентни планови во случај работите да не се одвиваат според предвидениот тек и организација на ресурсните капацитети за реализација на поединечните алтернативи.

Одлучувањето подразбира избор меѓу повеќе алтернативи. Креативноста може да помогне во овој процес доколку иницијалниот сет на алтернативи не е доволен. Во тој случај, новите алтернативи се неопходни за успешно решавање на проблемот, а креативното мислење може да им помогне на одлучувачите да извршат ревизија и да ги вреднуваат алтернативите. Тоа треба да доведе до изнаоѓање нови можности.<sup>125</sup> Интуицијата е битна компонента на креативното решавање на проблемот и одлучувањето. Во рутински ситуации, логичкиот чекор-по-чекор метод може да биде адекватен во расудувањето. Меѓутоа, кај отворените проблеми интуицијата е првиот елемент на креативноста.<sup>126</sup>

Интуицијата посматрана како интегративна компонента на креативното мислење може значајно да го унапреди процесот на избор на една алтернатива која подоцна ќе биде имплементирана. Интуицијата е она што обично се нарекува „добро чувство“. Изборот врз основа на добро чувство подразбира спремност на одлучувачите за прифаќање ризик и одговорност за евентуален неуспех. Всушност, во ситуации кога алтернативата избрана врз основа на добро чувство не доведува до посакуваните последици, многу е веројатно дека притисокот за прифаќање одговорност за одлучувачите ќе биде многу поголем отколку кога изборот е извршен со примена на традиционалното логично правило за избор. Ваквиот став многу зависи од организационата култура, односно дали носителите на организационата култура прифаќаат ризик. Треба да се биде свесен и за фактот дека алтернативата избрана врз основа на добро чувство често може да биде поквалитетна од алтернативата избрана преку структурираниот метод во ситуации кога не постои доволна инспирација за примена на тие методи.

---

<sup>125</sup>Kurtzberg, T.R., Creative Thinking, Cognitive Aptitude, and Integrative Joint Gain: A Study of Negotiator Creativity, Creativity Research Journal, Vol. 11, No. 4, 1998

<sup>126</sup>Gibb, S., Waight, C.L., Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance, Advances in Developing Human Resources Vol. 7, No. 2, 2005

## 6.2. Проблемите во организацијата и процес на менаџерско одлучување за нивно решавање

Одлучувањето е избор на една алтернатива, од две или од повеќе, со која се насочува текот на акцијата и се решава проблемот. Процесот на одлучување е рационален обид на менаџерот да ги оствари целите на организационата единица. Процесот на одлучување почнува и завршува со целите.



Слика бр. 2 Процес на менаџерско одлучување

Figure No. 2 Menagerial decision making process

Всушност, процесот на менаџерско одлучување за решавање на проблемите се состои од неколку фази и тоа: *дефинирање на проблемот*,

*прибирање информации, формулирање на алтернативи, вреднување на алтернативите, избор на најповолна алтернатива, имплементирање (применување) на избраната алтернатива и контрола за добивање на повратни информации од спроведената одлука.*

### **6.2.1. Дефинирање на проблемот**

Првата фаза во процесот на одлучување се однесува на влијанијата кои предизвикале нестандартна состојба во однос на очекувањата (несакана состојба во организацијата која се манифестира преку отстапувањата меѓу стандардите и остварувањата). Проблемот означува несакано однесување или краен резултат кој бара корекција. Народната поговорка вели: „Вистинското прашање е половина од одговорот“. Прво што треба да се направи е да се согледа дали навистина е во прашање некој проблем. Идентификацијата на проблемот и неговото дефинирање претставуваат почетен чекор во процесот на одлучувањето. Многу често оваа фаза во процесот на одлучување менаџерите ја избегнуваат или ја прескокнуваат. Тие речиси без никаква подготовка ги поставуваат целите. Покажуваат нетрпеливост и брзо преминуваат на размислување околу алтернативните начини како да ги остварат.

Донесувањето добра одлука изворно се поврзува со правилно дефинирање на скриените проблеми.<sup>127</sup> Во тоа може ефикасно да помогнат три навики на размислување:

- 1) Навика детално да се испита постојната ситуација преку наизменична употреба на прашалните зборови: „кој и што“, „зошто и како“, „кога и каде“. Овие прашања треба да се поставуваат и за најдобрите претпоставки и процедури.
- 2) Навиката истовремено да се гледаат: „шумата“ и „дрвјата“ ја развива способноста за контекстуално спознавање на проблемите. Тоа значи дека треба да се има предвид општиот контекст, но и специфичностите кои ситуацијата ја прават единствена и неповторлива.

---

<sup>127</sup>Благоја Ѓорѓијовски, Теорија на одлучување, книга 1, Економски факултет, Скопје 2000



- 3) Навиката да се гледа кон иднината, ја развива способноста за забележувањето на проблемите пред тие да станат кризи, односно тешко решливи или нерешливи. Решавањето на проблемите во почетните фази на нивното настанување го смалува напорот и трошоците за одлучување.

Всушност, во оваа фаза се идентификува проблемот и се продолжува кон негово целосно разоткривање, преку прибирање информации и дијагностицирање на истиот.

### **6.2.2. Прибирање информации и дијагностицирање на проблемот**

Прибирање информации е втората фаза во процесот на одлучување. Информациите се прибираат со намера да се дијагностицира и дефинира проблемот, да се формулираат алтернативи, да се оценат алтернативните решенија и да се оценат ефектите од избраното решение.<sup>128</sup> Прибраните информации, веројатно, ќе бидат комбинација од факти и чувства, бидејќи кој било проблем кој вклучува луѓе ќе има ставови, предрасуди, мислења, инфериорност, а можеби и илузија која, исто така, треба да биде земена предвид. Информациите може да бидат групирани според некој ред, како на пример: групирање на информациите според нивната точност; групирање на информациите како многу важни, помалку важни и неважни; уредување на информациите од аспект на времето; информации за посебното и за општото окружување; подредување на информациите од аспект на причината и ефектите; класификација на информациите според изворите; временската димензија на информациите и слично.

### **6.2.3. Формулирање алтернативи**

Ова е трета фаза во процесот на одлучување. Оваа фаза е посветена на подготвување алтернативи и во неа е исклучена процената. Менаџерот формулира алтернативни текови на акција кои може да бидат решение на

---

<sup>128</sup> Д-р Бобек Шуклев, Љубомир Дракулевски: „Менаџмент лексикон“, Скопје 1993, стр. 70

проблемот. Нормално, бројот на алтернативите е ограничен, не само од расположливото време за одлучување, туку и од значењето на одлуката. Алтернативните одлуки претставуваат средство за намалување на разликите меѓу тековното извршување во претпријатието и саканото. Одлучувачот се обидува да го предвиди резултатот на секоја алтернатива. Во рамките на оваа фаза се формулираат следниве прашања:

- 1) Зошто е потребно формулирање алтернативи;*
- 2) Од што зависи бројот на алтернативите;*
- 3) Кои услови треба да ги исполнува алтернативата.*

Прво, формулирањето алтернативи е потребно поради фактот што не постои само едно решение на проблемот. Теоретски, бројот на алтернативите не е ограничен.

Второ, вистинско одлучување постои само ако се избира едно можно решение од повеќе формулирани алтернативни решенија.

Трето, одлучувањето ги принудува одлучувачите поподробно да му пријдат на проблемот и да предложат повеќе решенија. Формулирањето алтернативи, повеќе или помалку на број, зависи од расположливите информации, од расположливото време за одлучување, од значењето на одлуката, како и од расположливите кадри. Во голема мера одлучувањето зависи од одлучувачот. Одлучувачот може да биде во улога на *економски* или на *административен субјект*. Економскиот субјект знае сè за алтернативите и нивните резултати. Изборот меѓу алтернативите ќе биде според систем на вредности кои вклучуваат максимизирање на резултатите. Тој не е запознат со сите расположливи алтернативи, и не може да ги знае сите последици при изборот на една алтернатива во однос на друга. Административниот човек има за цел задоволувачко решение, наместо максимално можно. Одлучувачот истражува алтернатива која задоволува некое минимално ниво на задоволство во однос на саканите цели. Секое алтернативно решение треба да исполнува определени услови. Така, алтернативата треба да биде остварлива, реална, да е во

согласност со планските цели на претпријатието и да ги содржи ефектите и ризиците од примената.

#### **6.2.4. Вреднување (оценување) на алтернативите**

Оценувањето на алтернативите претставува четврта фаза во процесот на одлучување. Откако алтернативите ќе бидат формулирани, секоја од нив одлучувачот критички мора да ја анализира од аспект на предностите и слабостите. Исто така, секоја алтернатива мора да биде оценета од аспект на екстерните и интерните услови на окружувањето. Одговор мора да биде обезбеден на прашањето што ќе се случи ако биде преземен овој тек на акцијата. Екстерните фактори може да го принудат менаџерот да подготви помалку оптимална одлука. Секоја алтернатива се оценува според различни критериуми. Формулирањето критериуми за оценување на алтернативите е важен клуч во донесувањето одлуки.

#### **6.2.5. Избор на алтернатива**

Изборот на алтернатива е петтата фаза во процесот на одлучување. Одлучувањето е избор на алтернатива која треба да го реши проблемот. Ова е критична фаза на избор на најдобрата алтернатива од многубројните и од проценетите. При изборот на најдоброто решение на проблемот, менаџерот треба да размислува за краткорочните и за долгорочните ефекти на секое можно решение. Целта на менаџерот е да се избере одлука со најмал ризик и неизвесност. За менаџерот овој чекор е посебно тежок. Успешноста на менаџерот се оценува од аспект на неговата способност да селектира најдобар тек на акција од неколку алтернативно можни решенија.

#### **6.2.6. Имплементирање (применување) на избраната алтернатива**

Примената на избраната алтернатива е шестата фаза во процесот на одлучување. Решението треба да се остварува. Извршувањето вклучува употреба

на менаџерска способност која треба да осигури остварување на избраната алтернатива.

Крајниот успех на избраната алтернатива зависи од можноста таа да биде спроведена во акција. Способноста за комуникација, мотивација и за координација мора да биде употребена за да се обезбеди одлуката да биде извршена.

#### **6.2.7. Контрола за добивање на повратни информации од спроведената одлука**

Седмата, односно последна фаза во процесот на одлучување е контролата. Се однесува на тоа колку добро одлуката била извршувана од една страна, и од друга, дали решението било ефикасно во остварувањето на целта на претпријатието. Контролата е важна бидејќи одлучувањето е континуиран процес. Тоа не завршува со изгласувањето на одлуката. Контролата обезбедува информации за менаџерот за започнување нов циклус на одлучување. Решението на проблемот можеби ќе успее парцијално, што произведува нова анализа на проблемот, формулирање и оценување на алтернативите, избор на алтернатива и нејзино остварување. Контролата проценува дали е потребно да се подготви нова одлука.

#### **6.3. Континуирано унапредување на процесот на одлучување**

Одлучувањето како мисловно-аналитичка, селективна, извршна и проследувачко-контролна активност, односно како процес на донесување одлуки и преземање акции кон насочување на активностите на луѓето во организацијата за поуспешно остварување на целта, треба континуирано да се унапредува.

Донесувањето на одлуките е секојдневна работа на менаџерите во организацијата, при што од квалитетот на донесените одлуки зависи и самиот успех на претпријатието. Затоа е потребно континуирано унапредување на сите фази во процесот на одлучување.

При донесувањето на одлука менаџерот би требало да користи аналитички и научно-истражувачки пристап т.е. врз основа на својата анализа да одбере

„најдобра алтернатива“ која најсоодветствува на соодветната цел. Донесувањето на одлуките е процес којшто го вклучува изборот на алтернативните насоки на акции заради решавање на специфичните проблеми.

Во овој процес, одредувањето на најдобрата насока на акциите треба да ги задоволи критериумите на етичките, политичките и техничките вредности, треба да се заснова на проучување на последиците на таквите акции, вклучувајќи ја неговата ефективност и ефикасност.

Спрема тоа, овој процес на идентификација на проблемите претставува првата фаза и предуслов за избор на насоката на акциите и решавање на проблемите. Поради појасно разбирање на процесот, потребно е да се разјаснат термините кои се употребуваат во овој процес. Донесувањето на одлуките се однесува на активности во врска со: идентификација, дефинирање и дијагноза на проблемите; создавање на алтернативни солүции; избор меѓу алтернативните солүции.

Решавањето на проблемите ги вклучува сите активности коишто се спроведуваат по наоѓањето на проблемите, односно од идентификација на проблемите до донесување на одлуки за нивно решавање. Откривањето на проблемите е основа на ефективноста на менаџерските одлуки. Процесот на точната идентификација и дефинирање на проблемот претставува стартна позиција кон успешната цел на донесување на правилна одлука.

## ЗАКЛУЧОК

Во денешното динамично работење и окружување не постои организација која не се судрува со проблеми кои се поврзани со нејзиното работење и дејствување. Со самото активно и секојдневно работење од ден на ден поврзано со разни активности и задачи, секој од вработените од организацијата придонесува и има улога во работата на организацијата. Како што е кажано претходно, организацијата е еден голем механизам кој е составен од голем број луѓе со различни карактери и барања, од кои произлегуваат голем број активности кои го вртат тркалото на механизмот наречен организација. Не постои, односно не е возможно да помине еден ден или една работна акција без пречки, односно без различни мислења и ставови, без спротивставувања.

Менаџерите свесни за моменталната ситуација и ситуацијата која би можела да биде како резултат на природата наречена човек, презема активности кои се резултат од комбинација на голем број алатки кои им се на располагање, сè со цел доведување во нормала работењето на организацијата.

Несогласувањето, давањето на сопствени мислења и предлози, менаџерите не го сфаќаат како негативна појава, како негативност од страна на вработените, туку тие како водичи во организацијата од секоја ситуација го извлекуваат најдоброто и позитивното кое би придонело за успех во иднина. Напротив, од тие реакции се доведува до знаење дека нема пасивност, дека секој е вклучен активно во дадената ситуација и засегнатоста е присутна кај сите во организацијата.

Не секогаш, теоријата кажана во разни видови на литература се совпаѓа со праксата, односно со тоа што навистина е. За таа цел, покрај теоретскиот дел во овој научен труд е прикажан и емпириски дел.

Магистерскиот труд е составен од вовед, теоретски дел, практичен дел и заклучок. Теоретскиот дел е целина од пет теми преку кои е објаснета и образложена проблематиката на темата, додека преку емпирискиот дел со помош на статистички методи е извршена пресметка на резултатите добиени од

спроведените анкети врз вработените и нивните менаџери во одредена организација.

Во **првата глава** акцент се дава на дефинирањето на проблемите во организацијата. Свесни сме дека секој еден поим е дефиниран од многу автори, за кои секој на свој начин го образложува и дефинира поимот. Конкретно за проблемите постојат голем број дефиниции, но суштината за сите нив е дека проблемот е всушност, несакана ситуација, ситуација која настанала како резултат на недоволно давање акцент или како резултат на непознати фактори. Во секојдневното и комплексно работење менаџерите се свесни дека во функционирањето на една организација, составена од илјадници секојдневни процеси, активности, комуникации, неизбежност се проблемите. Тактиката и начинот на размислување на менаџерите од голема мера зависи од искуството, спретноста која ја поседуваат, но и од алтернативите кои ги имаат на располагање за отстранување на пречките.

За полесен пристап и појасна слика менаџерите ги групираат појавените проблеми според повеќе критериуми. Според тоа, постојат: проблеми според местото каде што се појавуваат, според степенот на сложеност, според карактерот, според можноста на нивното значење и проблеми од аспект на нивното значење. Ваквата класификација на проблемите, од страна на менаџерите им го олеснува пристапот за нивно решавање и преземање на поконкретни мерки за нивно решавање.

Самата постапка од алармирањето за постоење на проблем во организацијата до доведување во нормала и непречено развивање на активностите во организацијата е составена од неколку чекори и тоа: формулирање на целта, собирање на потребните информации и спроведување на постапка за решавање на проблемот.

Во продолжение на првата глава се спомнува за методите и пристапите кои менаџерите ги користат за решавање на деловните проблеми. Како позастапени и објаснети во овој научен труд се причинско-последичниот пристап, когнитивен механизам, системска анализа, одлучување кое се заснова на факти, одлучување засновано на искуство, како и одлучувањето кое се базира на интуиција. Секој од

наведените методи поседува карактеристики, кои менаџерите ги спроведуваат во пракса, во зависност од типот на проблем.

Не изостанува и важноста на техниките кои се преименуваат од страна на менаџерите за решавање на проблемите. Акцент се додава врз неколку вида на техники, кои во зависност од типот на проблемот се имплементираат во пракса. Во научниот труд се објаснети линеарните техники, стратешки техники, хипотетизирачки, неутрални, циркуларни и рефлексивни техники.

Во **втората глава** се зборува за одлуките, со цел да се доведе во нормала работењето на организацијата. Самата одлука е важна активност која со себе повлекува низа последици и резултати, во зависност дали истата била конкретна и точна за дадениот проблем. За да се пристапи кон донесување на каква било одлука, пред тоа треба да се има доволно собрани информации, јасно да биде разбрана целата ситуација и да се биде подготвен за преземање на последиците од спроведената акција. Самиот процес на донесување одлуки поминува низ неколку фази: од анализа на појавениот проблем, собирање на алтернативни решенија, проценка на решенијата, избор на најдобрата одлука, па сè до примена на одлуката. Секоја фаза поодделно е образложена и е доловена нејзината суштина.

Во **третата глава** акцент се дава на комуникацијата која се дефинира како процес на пренос на информациите од едно на друго место, со помош на кој процес се добива слика за ситуацијата во организацијата, а со тоа и навремено се преземаат и конкретните и потребните активности за одржување на посакуваната состојба во самата организација. Донесените одлуки зависат од квалитетот на информацијата. Со добрите комуникациски врски, засегнатите лица се во еден интегриран систем, во кој делуваат како целина и го донесуваат најоптималното понудено решение за дадениот проблем. Исто така, во склоп на комуникацијата се посветува внимание и на видовите на комуникација, кои се преименуваат во зависност од дадената ситуација. Организациите успеваат доколку им додаваат значење и важност на информациите и истите ги користат како клучна алатка во непреченото функционирање на тековните активности.



Во **четвртата глава** станува збор за окружувањето во кое работи и функционира организацијата. Не постои организација која не соработува со надворешниот свет, организација која не е поврзана со надворешни партнери и не прима информации надвор од границите на работењето. Таквата околина се вика екстерно окружување. Интерно окружување е сè што се случува во рамките на самата организација, внатре. Во оваа глава, исто така, акцент се дава и на стратегии кои често се користат од организациите со цел за полесно прилагодување кон промените и директивите кои се зададени од окружувањето. Станува збор за стратегии за приспособување, ублажување, делумно влијание и стратегија за промени. Секоја се разликува со свои карактеристики, а од страна на менаџерскиот тим се преименува соодветната во зависност од поврзаноста и степенот на делување на окружувањето врз секојдневното работење на организацијата.

Во **петтата глава** е опфатен емпирискиот дел од научниот труд, во кој е прикажано истражувањето спроведено во организацијата врз менаџерите и вработените со помош на прашалници. Потоа истите тие одговори се пресметани со помош на статистички методи, а добиените резултати се прикажани табеларно и графички.

Според добиените резултати, одговорите дадени од менаџерите и одговорите дадени од вработените во организацијата се разликуваат. Одговорите дадени од менаџерите, функционирањето на организацијата, одвивањето на меѓусебните контакти, соработките со другите организации, како и целокупната слика на механизмот организација го претставуваат во најдобро светло. Од друга страна, одговорите дадени од вработените сосема се разликуваат и ја прикажуваат организацијата и целокупното нејзино функционирање во друго светло. Сето тоа доведува до заклучок дека за проблемите да бидат навремено откриени и отстранети, потребна е многу поголема комуникација помеѓу менаџерите и нивните вработени, соработка на повисоко ниво, почит и меѓусебна доверба.

Во **шестата глава** станува збор за креативноста како процес кој може да се дефинира на повеќе начини, но сите тргнуваат од логичниот редослед и тоа: асимилација, општа студија, развој и комуницирање. Многу битно е да се прави разлика помеѓу „отворени“ и „затворени“ проблеми. Затворените проблеми имаат логичко решение, додека отворените проблеми немаат секогаш конкретно решение поради различното гледање и различниот пристап од страна на засегнатите лица, затоа креативноста е многу поприсутна кај нив.

Креативноста доаѓа до израз во фазата на генерирање на алтернативите. Од степенот на креативноста зависи и успешноста на изборот на алтернативите кои се избираат од многубројните кои се на располагање. Избраните алтернативи треба да придонесат најдобри очекувани резултати, како и решавање на постоечкиот проблем.

Поседувањето на креативноста од страна на менаџерите исто доаѓа до израз и во процесот на одлучувањето, кој се состои од неколку фази и тоа: дефинирање на проблемот, собирање на информации, формулирање на алтернативи, вреднување на алтернативите, избор на најсоодветната алтернатива, преименување на избраната алтернатива, како и контрола за добивање на повратни информации од спроведената контрола. Секоја фаза е објасната поодделно заедно со нивните карактеристики и специфичности, како и меѓусебниот однос и поврзаност со кој градат една целина составена од активности спроведени од искусните менаџери, водејќи ја организацијата во посакуваниот правец на долг рок.

Една организација е успешна на пазарот на дејствување само доколку: кон појавените проблеми се пристапува групно со издвоено најоптимално решение, се има почит и меѓусебно разбирање на вработените во организацијата, се вреднуваат и се земат предвид сите предлози од засегнатите лица, надредените не се однесуваат како контролори на нивните подредени, туку имаат колегијален пристап, постои редовна комуникација и тоа двонасочна, од прво до топ ниво на менаџмент вклучувајќи ги и вработените, како и по обратна насока да биде текот на информациите. На тој начин се има информации и слика за целокупната

организациона поставеност и одвивање на активностите во самата организација. Организацијата ќе издвојува успех доколку ги мотивира своите вработени, ако материјално или духовно бидат наградени, и доколку флексибилноста е на високо ниво и се прилагодува на промените кои доаѓаат од надворешната околина. Тогаш организацијата ќе биде лидер во подрачјето во кое дејствува.

## Користена литература:

1. Allwood, C.M., Selart, M., Academic Publisher, Norwell, 2001, (eds), Decision Making: Social and Creative Dimension, Kluwer.
2. Babić, V., Strategijsko odlučivanje, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 1995.
3. Basadur, M., Hausdorf, P.A., Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management, Creativity Research Journal, Vol. 9, No. 1, 1996.
4. Clemen, R.T., Gregory R., Creative Decision Making: A Handbook for Active Decision Makers, Decision Research, 1995.
5. Gibb, S., Waight, C.L., Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance, Advances in Developing Human Resources Vol. 7, No. 2, 2005.
6. Goswami, A., Creativity and the Quantum: A Unified theory of Creativity, Creativity Research Journal, Vol. 9, No. 1, 1996.
7. Jalan, A., Kleiner, B.H., New developments in developing creativity, Journal of Managerial, Psychology, Volume 10, Number 8, 1995.
8. Kurtzberg, T.R., Creative Thinking, Cognitive Aptitude, and Intergrative Join Gain: A Study of Negotiator Creativity, Creativity Research Journal, Vol. 11, No. 4, 1998.
9. Mumford, M.D., Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, Human, Resource Management Review, Volume 10, Number 3, 2000.
10. Proctor, T., Creative Problem Solving for Managers, Routledge, New York, 1999.
11. Reiter-Palmon, R., Mumford, M., D., Problem Construction and Creativity: The Role of Ability, Cue Consistency, and Active Processing, Creativity Research Journal, Vol. 10, No. 1, 1997.
12. Rickards, T., Creativity and Problem Solving at Work, Gover, Hampshire, 1997.
13. Select Knowledge, Creative Problem Solving and Decision Making, Select Knowledge Limited, 2001.
14. Zack, M., Managing Codified Knowledge, Sloan Management Review, Volume 40, Number 4, 1999.

15. Adnan Almaney, Communication and the Systems Theory of Organization, Преземено од: <http://job.sagepub.com/content/12/1/35.abstract>
16. ALEK FLEKEL, 5 Steps of Decision Making Process, Преземено од: <https://www.aabacosmallbusiness.com/advisor/5-steps-decision-making-process-194509349.html>
17. Ashim Gupta Sunday, 20 December 2009, Home Organization Development Organization's External Environment, Преземено од: <http://practical-management.com/Organization-Development/Organization-s-External-Environment.html>
18. Badie N. Farah, Daniel R. Heiser, Reference for business, Преземено од: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Problem-Solving.html>
19. Bruce Berger, November 17, 2008, Employee / Organizational Communications, Преземено од: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
20. Cindy Dietrich, decision making factors that influence, Преземено од: <http://www.inquiriesjournal.com/articles/180/decision-making-factors-that-influence-decision-making-heuristics-used-and-decision-outcomes>
21. Dwayne Spradlin, The Power of Defining the Problem, Преземено од: <https://hbr.org/2012/09/the-power-of-defining-the-prob>
22. Dr. Narayana Rao, Professor, NITIE, Articles on Management Subjects for Knowledge Revision and Updation by Management Executives, Преземено од: <http://nraomtr.blogspot.mk/2011/12/communication-importance-and-definition.html>
23. Erica Olsen, 05.04.2010, Internal and external analysis, Преземено од: <http://onstrategyhq.com/resources/internal-and-external-analysis/>
24. Fill Hasan, Leadership and organizational decision making, February 2016, Преземено од: <http://www.isqua.org/education/programme-content/fellowship-forum/08-02-2016-leadership-and-organizational-decision-making>
25. Gary Hadler B.Ec, Dip.Ed, MBA, Problems and how to solve them, Преземено од: <http://www.itseducation.asia/problem-solving.htm>
26. Greg Brian, The Decision-Making Process in an Organization, Преземено од: <http://smallbusiness.chron.com/decisionmaking-process-organization-21532.html>
27. Jared Shippel, Human Capital, L&D and Strategy Specialist, Преземено од: <https://www.linkedin.com/pulse/20140808072414-83183061-7-steps-for-eeffective-problem-solving-and-decision-making>

28. Jennifer Lombardo, The Rational Decision Making Model: Steps and Purpose in Organizations, Преземено од:  
<http://study.com/academy/lesson/the-rational-decision-making-model-steps-and-purpose-in-organizations.html>
29. Larry NealCarl Spetzler, An Organization-Wide Approach to Good Decision Making, MAY 27, 2015, Преземено од: <https://hbr.org/2015/05/an-organization-wide-approach-to-good-decision-making>
30. K. A. Fareed (Fareed Siddiqui), Individual Member of Institute of Management Consultants of India, Преземено од:  
<http://fareedsiddiqui.com/index.php/tag/how-good-communication-can-solve-problems/>
31. Leigh Anthony, Effective Communication & Conflict Resolution, Преземено од:  
<http://smallbusiness.chron.com/effective-communication-conflict-resolution-3163.html>
32. Marilyn Lindblad, Internal and external factors affect organization, Преземено од:  
<http://yourbusiness.azcentral.com/internal-external-factors-affect-organization-11641.html>
33. Margaret J. Wheatley and Geoff Crinean, Solving, not Attacking, Complex Problems, A Five-State Approach Based on an Ancient Practice, Преземено од:  
<http://www.margaretwheatley.com/articles/solvingnotattacking.html>
34. Marcia W. Blenko, Michael C. Mankins and Paul Rogers, The five steps to better decisions, Преземено од:  
<http://www.bain.com/publications/articles/the-five-steps-to-better-decisions.aspx>
35. Mary Holz-Clause, Extension and Outreach, Преземено од:  
<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c6-56.html>
36. Maureen Malone, The Definition of Communication Skills & Their Importance in a Job, Преземено од:  
<http://woman.thenest.com/definition-communication-skills-importance-job-3460.html>
37. Michael Mankins and Jenny Davis-Peccoud, How organizations make great decisions, September 27, 2011, Преземено од:  
<http://www.bain.com/publications/articles/decision-insights-11-how-organizations-make-great-decisions.aspx>
38. Milton Glaser, American designer, 1929, Defining the problem, gathering information, Преземено од:  
<http://www.studygs.net/problem/problemsolvingv1.htm>

39. Paul Mckinney, Internal and external environments of business lesson, Преземено од:  
<http://study.com/academy/lesson/internal-and-external-environments-of-business-lesson-quiz.html>
40. Ralph H. Kilmann, Преземено од:  
<http://www.kilmanndiagnostics.com/problem-management-behavioral-science-approach>
41. Roberth, stages decision making process, India, Mumbai 4th June 2007, Преземено од:  
<http://www.citehr.com/29717-stages-decision-making-process.html>
42. RobWengrzn, Decision for managers, Преземено од:  
<http://study.com/academy/lesson/decision-making-for-managers-certainty-risk-uncertainty.html>
43. Rod Windle and Suzanne Warren, Communication Skills, Преземено од:  
<http://www.directionservice.org/cadre/section4.cfm>
44. Sherri Hartzell, Internal and external factors, Преземено од:  
<http://study.com/academy/lesson/how-internal-and-external-factors-drive-organizational-change.html>
45. Talya Bauer and Berrin Erdogan, Organizational Behavior, v. 1.0, Преземено од:  
[http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/3?e=bauer-ch08\\_s03](http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/3?e=bauer-ch08_s03)
46. William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions), Преземено од:  
<http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>
47. William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, Преземено од:  
<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/analyze/analyze-community-problems-and-solutions/define-analyze-problem/main>
48. W. Timothy Coombs, October 30, 2007, Crisis Management and Communications, Преземено од:  
<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
49. W. Timothy Coombs, September 23, 2014, Crisis Management and Communications (Updated September 2014), Преземено од:  
<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
50. ZAARA ZAIN HUSSAIN, FEB 7 2011, The effect of domestic politics on foreign policy decision making, Преземено од:  
<http://www.e-ir.info/2011/02/07/the-effect-of-domestic-politics-on-foreign-policy-decision-making/>

51. According to a 2010 survey by the National Association of Colleges and Employers (NACE), Преземено од:  
<http://www.skillsyouneed.com/general/communication-skills.html>

52. Decision making conditions, Преземено од:  
<http://accountlearning.blogspot.mk/2013/05/decision-making-conditions.html>

53. Decision make process, Преземено од:  
[http://classof1.com/homework\\_answers/corporate\\_strategy/strategic\\_decision\\_making\\_process/](http://classof1.com/homework_answers/corporate_strategy/strategic_decision_making_process/)

54. Decision making process, , Преземено од:  
[http://www.tutorialspoint.com/management\\_concepts/decision\\_making\\_process.htm](http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/decision_making_process.htm)

55. DEFINING THE PROBLEM AND YOUR SOLUTION, Преземено од:  
<https://unltd.org.uk/portfolio/2-2-defining-the-problem-and-your-solution/>

56. Effective Communication, Improving Communication Skills in Your Work and Personal Relationships, Преземено од:  
<http://www.helpguide.org/articles/relationships/effective-communication.htm>

57. Five steps to good decision making, Преземено од:  
<http://www.corporatewellnessmagazine.com/focused/5-steps-to-good-decision-making/>

58. FIXING THE IMPOSSIBLE, Преземено од:  
<http://greitco.com/products-services/fixing-the-impossible/>

59. Global warming, Преземено од:  
[http://www.ucsusa.org/global\\_warming/science\\_and\\_impacts/science/certainty-vs-uncertainty.html#.V81211t9670](http://www.ucsusa.org/global_warming/science_and_impacts/science/certainty-vs-uncertainty.html#.V81211t9670)

60. Impossible Project Facilitation, Преземено од:  
<http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

61. Importance of Communication in an Organization, Преземено од:  
<http://www.managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>

62. Kinds of Communication employed by Business Organisations, Преземено од:  
<http://communicationtheory.org/kinds-types-of-communication-employed-by-business-organisations/>

63. Organization Simplification, Преземено од:  
<http://www.bain.com/consulting-services/organization/organization-simplification.aspx>



64. Problem-solving and decision-making, Преземено од:  
<http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>
65. Problem-solving and decision making, Преземено од:  
<http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>
66. Principles of management, Decision making and problem solving, Преземено од:  
<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>
67. Planning, Преземено од:  
<http://www.leoisaac.com/planning/strat016.htm>
68. Principles of management, Преземено од:  
<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/managerial-environments/the-external-environment>
69. ROYALE SCUDER, 9 Tips to Improve Your Communication Skills, Преземено од:  
<http://www.lifehack.org/articles/communication/9-tips-to-improve-communication-skills.html>
70. ROYALE SCUDER, 9 Tips to Improve Your Communication Skills, Преземено од:  
<http://www.lifehack.org/articles/communication/9-tips-to-improve-communication-skills.html>
71. Solving the Impossible: Systematizing Brand Management, Преземено од:  
<https://blog.percolate.com/2015/02/solving-impossible-systematizing-brand-management-part-2/>
72. The Decision-Making Process, Преземено од:  
<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>
73. Преземено од: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_00.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_00.htm)
74. Преземено од: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
75. Преземено од: <http://www.statija.mk/archives/3204>
76. Мери Елен Гафи, Основи на деловното комуницирање, седмо издание, стр. 318.
77. Мицески, Т., Менаџмент, УГД - Економски факултет - Штип, 2009 год.
78. Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, стр.319.

79. Ричард Л. Дафт, Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, стр. 556.
80. Џон Ф. Шермархорн, Менаџмент, одинаесетто издание, стр. 415.
81. Шуклев, Б., Менаџмент, 5. Изд. Економски факултет, Скопје, 2008, XXII,  
Организациско однесување – Последипломски студии – Економски факултет.